

---

# EVALUACION DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICROEMPRESAS URBANAS

---

## INFORME FINAL

*Oficina de Empresas Privadas  
Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos*

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

*Preparado por: Management Systems International (MSI)*

*Auspiciado por: Proyecto de Apoyo para el Desarrollo de  
Empresas Privadas II  
Numero de Proyecto 940-2028.03  
Contratista Principal: Arthur Young*

*Julio de 1990*

BEST AVAILABLE

**Ernst & Young**

## INDICE

I.	INTRODUCCION	1
II.	CALIDAD VS. CANTIDAD: LA "META DE LOS 60"	3
	La Meta de los 40,000 vs. la "Meta de los 60"	4
	Puesta en Vigor de la "Meta de 60"	5
	60 Casos en Seis Meses Imposibilita Casi Todo el Seguimiento Individual	6
	Más Datos Sobre el Descuido de las Metas Sociales	8
III.	ATRASOS	10
	Definición de Morosidad	10
	Fiadores y Procedimientos de Recuadación del BANTRAB	11
	Número de Préstamos Atrasados	12
	Atrasos por Monto del Préstamo	13
	Atrasos por Sexo	15
	ANEXO ESPECIAL - OBSERVACIONES DEL PORTAFOLIO DE PRESTAMOS DEL SIMME	17
IV.	TASAS DE INTERES, DECAPITALIZACION Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	19
	Antecedentes de la Tasa de Interés del 14%	20
	Incertidumbres en los Gastos Administrativos del Programa SIMME	21
	Decapitalización y Dependencia: El Dilema del SIMME	22
V.	INDICADORES: LA NECESIDAD URGENTE PARA SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ENTRENAMIENTO	24
	Esfuerzos Rudimentarios de Seguimiento sin Computadoras	24
	La Necesidad Urgente para la Computarización	25
	La Necesidad de Asistencia Técnica Externa Especializada	27
	Indicadores: Quién Necesita Que?	30
	Sugerencias para Indicadores	30
	La Necesidad de un Sistema de Seguimiento y de Evaluación	32
VI.	ASISTENCIA TECNICA Y ENTRENAMIENTO	34
	Los Esfuerzos de Entrenamiento de INTECAP	34
	Entrenando los Asesores	27
	Entrenamiento Especializado por Ocupaciones de MES	34
	Los Grupos APA (Apoyo en Acción) para los MES	37
	La Necesidad Urgente de los Analistas del BANTRAB para Aprender Acerca de los MES	41
	Víctima en la Carrera para los 60: Asistencia Técnica a los MES	43

VII. INTEGRACION Y COMUNICACION ORGANIZACIONAL	47
Integración Externa	47
Comunicación Interna	49
Condiciones de Trabajo y Espíritu de Equipo Organizacional de los Asesores	50
Salario y Espíritu Entre los Trabajadores Sociales y los Analistas del BANTRAB	52
Un Problema Final de Integración Externa: La Falta de Procedimientos de Graduación	52
VIII. IMPRESIONES DE LOS MICROEMPRESARIOS	56
Algunas Descripciones Impresionistas de los Patrones de MEs Exitosos	57
Restricciones Adicionales Enfrentadas por los MEs	58
IX. RECOMENDACIONES FINALES	60
ANEXOS	
ANEXO A: METODOLOGIA	
ANEXO B: Publicaciones del Grupo APA	
ANEXO C: Formularios Internos de las ONGs	
ANEXO D: Formularios del SIMME	
ANEXO E: Cuadro de Sanidad Organizacional de las ONGs	
ANEXO F: Lista de Personas Entrevistadas	

## RECONOCIMIENTOS

Esta evaluación no hubiese sido posible sin la cooperación generosa de todos con quienes tuvimos que ver durante nuestro corto tiempo en el terreno. Queremos extender especialmente a Laura Lindskog, Oficial de Programas, USAID/Guatemala, Oficina del Sector Privado. Su colaboración y compañerismo convirtió el trabajo tanto en un reto como en un placer. Además, queremos extender nuestra apreciación a Anthony Carterucci, Director de Misión de la USAID/Guatemala, y al Hon. Vice Presidente de la República de Guatemala, Lic. Roberto Carpio Nicolle, por su interés y valiosas sugerencias durante las reuniones finales. La cooperación sincera del Lic. Mario Carpuio Nicolle, Representante de la Vicepresidencia en SIMME, y del Lic. Fernando Rivera, Secretario Técnico del SIMME, proporcionó un ejemplo muy apreciado que creó su propio "efecto multiplicador": dondequiera que fuimos, encontramos las puertas abiertas y la información proporcionada grata y espontáneamente. Y a las personas de quien solicitamos la mayoría de los datos y los análisis fueron el Lic. Adrian Cifuentes, encargado de la Comisión de Fideicomiso en el BANTRAB, y la Licda. Haydee de Cano, encargada de la Unidad de Cuentas Por Cobrar; nos dieron rápida y exactamente lo que necesitábamos y fué inestimable su asistencia. Ruth de Flores, especialista de relaciones públicas del SIMME, nos proporcionó una variedad de servicios logísticos y de apoyo. También queremos agradecer a la Licda. Herla del Carmen Santos Borrayo, Directora Ejecutiva de FUNDEMIX, por haber arreglado la reunión de 12 mujeres microempresarias (MEs) - la cual hizo además de todas las actividades que habíamos solicitado de los directores de cada ONG. También queremos agradecer a Mary Vasquez, ceramista y cliente de crédito de FAPE, quién conocimos primeramente como una "historia de éxito". Luego, ella reclutó a cinco MEs conocidas que no habían solicitado crédito del programa del SIMME. Nuestra reunión con este grupo constituyó la única aproximación a un grupo de control, dado las restricciones de tiempo en que se llevó a cabo esta evaluación. También merece nuestro agradecimiento Guillermo Higueiros, Asesor de Genesis Empresarial (un proyecto de crédito

microempresarial de la Accion International/AITEC) por habernos asistido localizar MES dispersados en lugares difíciles de encontrar y por habernos asistido evaluar nuestros datos de las entrevistas con los MES. Además, fué sumamente importante la Licda. Mirtha Olivares, Representante de Accion International/AITEC en Guatemala, por habernos ayudado validar nuestros datos, por proporcionar una "visión externa" del programa del SIMME, y por brindar una hospitalidad cordial. No podemos faltar de agradecer a Jim Berezin y a Leni Berliner, del equipo de evaluación microempresarial de MSI, por su apoyo tan valioso en el análisis financiero y en computadoras, respectivamente. Finalmente, damos nuestros agradecimientos a Marina Fanning y Larry Cooley de Management Systems International por su confianza y por haber hecho posible nuestra evaluación. Aunque se quedan mucha gente que merecen una mención particular, las restricciones de espacio y de tiempo nos impide darles nuestro agradecimiento completo y apreciado.

SISTEMA MULTIPLICADOR DE MICROEMPRESAS URBANAS DE GUATEMALA:

EVALUACION DEL PROGRAMA

Rae Lesser Blumberg

Jaime Reibel

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL

I. INTRODUCCION

El Sistema Multiplicador de Microempresas Urbanas (SIMME) fué concebido en 1987 con el fin de asistir en el crecimiento de las microempresas (MES) establecidas en el sector privado de Guatemala.

Desde principios de los 1980s, el sector microempresarial urbano se expandió rápidamente, parcialmente en respuesta a una crisis económica, que solo empezó a mejorar desde 1986. No se conoce el tamaño exacto del sector microempresarial urbano; se estima que hay entre 45,000<sup>1</sup> y 125,515<sup>2</sup> productores y servicios micro solamente en el área metropolitana de Guatemala. Lo que sí se sabe es que este sector incluye algunos de los segmentos más pobres y más dinámicos de la población guatemalteca.

La Vicepresidencia del Gobierno de Guatemala (GDG) creó la Comisión Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa el 25 de marzo de 1987. La Comisión a su vez, estableció la Secretaría Técnica del proyecto del SIMME el 29 de septiembre de 1987. La Secretaría Técnica ha contratado seis organizaciones no

---

<sup>1</sup> Olivares, Mirtha, Estudio Exploratorio para el Desarrollo de un Programa de Apoyo a la Microempresa. Guatemala: Camara Empresarial de Guatemala (sin fecha), p. 9. Olivares cita a Blijdenstein, John W., La Pequeña y Mediana Industria en la Economía de Guatemala. Guatemala: Banco Centroamericano de Integración Económica, 1986, P. 16 como fuente del estimado.

<sup>2</sup> Escoto Marroquin, Jorge Rolando, et al., El Sector Informal: Estudio Sobre el Sector Informal de Producción y Servicios en el Area Urbana Central de Guatemala. Guatemala: Fundación FADES de Centroamerica, 1987, p. 49.

gubernamentales (ONG), las cuales llevan a cabo las operaciones diarias del programa. Estas organizaciones son: ADESCO, FAPE, FUNDAGUATEMALA, FUNDEMIX, FUNDESEM y MICROS. Los objetivos del SIMME incluyen:

- Fortalecer la economía guatemalteca;
- Mejorar los ingresos y la productividad del microempresario y el bienestar de su familia; y
- Aumentar el número de empleos.

Para poder lograr esto, el programa, como originalmente concebido, estaba supuesto a autorizar préstamos para 40,000 MEs para el 31 de diciembre de 1990. Claro está que no se puede lograr totalmente esta meta tan ambiciosa. De hecho, bajo la expansión máxima posible que se puede lograr para finales de 1990, no se podría servir a más de 25,000 MEs. Esto será explicado más a fondo en la Sección II siguiente. Sin embargo, el programa del SIMME tiene un potencial enorme debido a una combinación única de factores. Sobresalen dos de estos factores. Primero, es un programa apoyado por el gobierno que tiene la posibilidad de alcanzar un número mayor de MEs que los programas administrados por las ONGs que han operado en América Latina hasta la fecha. Segundo, ha integrado con éxito las entidades públicas y privadas de tal manera que aprovechen algunas de las ventajas de ambos sectores. Por consiguiente, el SIMME podría servir en el futuro como modelo de asistencia cooperativa en gran escala de los sectores público y privado para el sector microempresarial en toda América Latina.

Con el fin de evaluar el progreso y las áreas que preocupan del nuevo programa del SIMME, los autores llevaron a cabo un estudio del proyecto entre el 11 y el 24 de agosto de 1988. Tal

como se detalla en el Anexo A (Metodología), se utilizó un enfoque de Evaluación Rural Rápida. Se utilizó la "triangulación" como una herramienta básica de corroboración para tratar de validar todos los datos a través de más de una fuente.

Las fuentes utilizadas incluyeron: (1) documentos; (2) entrevistas con personas directamente relacionadas al proyecto (desde los altos administradores de organizaciones constituyentes hasta todos los "fomentadores" (o Asesores, como serán llamados en este informe; cada ONG tiene 10 Asesores que están directamente vinculados con las microempresas); (3) entrevistas con personas en otras organizaciones que tienen una "visión externa" del proyecto SIMME; y (4) entrevistas con un grupo de las mismas microempresas. El anexo metodológico ofrece más detalles.

Esta evaluación reveló gran solidez inherente y logros importantes. Pero también reveló áreas problemáticas que pueden, y deben - ser corregidas antes de su institucionalización.

El informe está organizado bajo una serie de títulos que incluyen los asuntos principales que fueron identificados durante la evaluación.

## II. CALIDAD VS. CANTIDAD: LA "META DE 60"

El SIMME ha definido los MES que son elegibles para préstamos de hasta Q6,000<sup>3</sup>, como sigue:

- No más de seis empleados, de los cuales el ME es uno;
- No más de Q12,000 en activos;

---

<sup>3</sup> A partir del 22 de agosto de 1988, U.S \$1.00 = Q2.70

- Por lo menos dos años de existencia<sup>4</sup>.

#### La Meta de 40,000 vs. la "Meta de 60"

Cuando el SIMME definió su meta original de extender crédito a 40,000 MEs para fines de 1990, especificó que incluiría solamente a los MEs en las empresas manufactureras y de servicios - se excluyó por completo al sector comercial. Luego utilizó la proyección más alta de las MEs manufactureras y de servicios en el área metropolitana de la Ciudad de Guatemala (aproximadamente 125,000). Para poder lograr esta meta, se contractaría un alto número de Asesores. Cada uno de estos Asesores tendría bajo su responsabilidad 60 préstamos aprobados a los MEs anualmente.

Parece haber un gran consenso entre el liderazgo del SIMME y el de las seis ONGs de que no se puede lograr la meta de 40,000 solicitudes de crédito para el 31 de diciembre de 1990. Pero la "meta de 60" continúa siendo uno de los aspectos más enfatizados - y puestos en vigor - del programa. Además, lo que hace que la "meta de 60" causa tanta ansiedad, tanto en las ONGs como en los Asesores es que se interpreta de la siguiente manera: No solo es necesario que cada Asesor logre 60 préstamos cada año, sino que se logren dentro de los primeros seis meses del año. Esto significa que cada Asesor está bajo una presión intensa para presentar 10 casos por mes al Comité de Crédito. De igual forma, las ONGs de los Asesores están bajo una presión similar para cumplir con una meta mensual de 100 casos (10 de cada uno de sus 10 Asesores). Además, se amenaza con sanciones implícitas o reales para que cumplan estas metas.

---

<sup>4</sup> Adaptado de la Sección 4.2, Identificación de Microempresarios, "Programa Nacional de Microempresas Urbanas SIMME," Secretaría Técnica (mimeo), agosto de 1988, p. 13.

## Puesta en Vigor de la "Meta de 60"

Primero, "Los Criterios de Evaluación para la Eficiencia y Eficacia de las ONGs"<sup>5</sup> del SIMME declaran que si las ONGs no logran sus metas mensuales (en préstamos presentados) para 1989, se disminuiría proporcionalmente su presupuesto mensual para reflejar el porcentaje de cumplimiento con la meta establecida. La gama de las sanciones por el incumplimiento de las metas incluye una carta de la Comisión Nacional hasta la eliminación de la ONG del programa. Durante comunicaciones privadas, los directores de varias ONGs nos dijeron que ya habían sido advertidos de que si no aumentaban el número de casos presentados, correrían el peligro de ser eliminadas del programa.

Segundo, los Asesores están bajo aún más presión. Se les dice que serían cancelados si no cumplieran con las cuotas. De hecho, los ejemplos siguientes demuestran que esto no es una simple amenaza:

- En FAPE, la única Asesora femenina fué "reassignada" como secretaria, "donde está más contenta", porque no cumplió con la cuota mensual. (No nos dijeron su salario nuevo, pero, en general, las secretarias ganan menos de la mitad del salario mensual de un Asesor.)
- En mayo de 1988, FUNDEMIX dijo a los Asesores que serían cancelados si no sometían tres préstamos semanalmente al Comité de Crédito. Se cancelaron dos Asesores por someter apenas dos casos. (Esto lo hicieron con pesar,

---

<sup>5</sup> "Reglamento para la Administración por Resultados del Programa de Microempresas Urbanas: Criterios de Evaluación de la Eficiencia y Eficacia de las Organizaciones Nogubernamentales - ONGs" (mimeo, sin fecha; p. 6, Artículo No. 9 sobre no cumplimiento de metas y el Artículo No. 10 sobre sanciones para no cumplimiento).

porque, como nos dijo uno de los directores, uno de los dos Asesores tenía más habilidad para hacer seguimiento y mejores relaciones humanas con sus MEs que cualquier otra persona en el programa. "Tiene los resultados más bajos siendo el mejor Asesor.") Los otros ocho Asesores de FUNDEMIX luego protestaron al propio Vicepresidente y los dos Asesores despedidos fueron reintegrados a su trabajo.

### 60 Casos en Seis Meses Imposibilita Casi Todo el Seguimiento Individual

La presión para lograr los préstamos correspondientes a un año en solo seis meses ha significado que los Asesores no hayan podido dar lo que consideran ser un seguimiento adecuado a sus clientes. Esto es una de las frustraciones principales de los 60 Asesores. Después de trabajar solo algunos meses con los MEs, su identificación tanto con ellos como con sus problemas es muy fuerte.

Por lo tanto, sienten una gran frustración con lo que consideran, de un lado, énfasis del programa en "cantidad sobre calidad", y, del otro lado, el descuido de sus metas sociales. Como expresó un Asesor en cuanto a su ONG, "Debido a que no somos buhoneros de préstamos, estamos un poco bajo en el número de préstamos." Piensan que es un programa tanto social como financiero y que la presión para lograr los "60" ha llevado a ignorar la dimensión social.

Pero más que solo las metas sociales, podrían sufrir las consecuencias. Primero, la presión para producir niveles altos de solicitudes de crédito obliga a los Asesores trabajar largas horas agotadoras. En cada una de las seis ONGs, los Asesores afirmaron que trabajan seis días semanales, a menudo más de 12 horas diarias,

incluyendo una sesión maratón semanal la noche antes de la presentación de los préstamos al Comité de Crédito. Declararon que trabajan entre 60 y 85 horas por semana (promedio = 73.7)<sup>6</sup>.

Además, debido a que todos los Asesores se quejan de que no tienen tiempo para dar seguimiento individual a sus clientes, ellos temen que se podría comprometer el éxito de los MEs. Según nuestros datos, en FUNDAGUATEMALA, la fundación con el record más alto de producción y el record más alto de atrasos, ellos no tienen tiempo para hacer ningún seguimiento individual. Hasta ahora, su único contacto con los MEs después de los préstamos ha sido a través de los nuevos "grupos APA" (que se discutirán más abajo)<sup>7</sup>. Esta situación es considerada poco satisfactoria por ellos. Otros Asesores (por ejemplo, de FUNDESEM y FUNDEMIX) nos han dicho que es sumamente importante la visita de seguimiento durante el primer mes después del desembolso del préstamo, y que deben tratar de hacerla. El propósito es asegurar que la ME está siguiendo el "Plan de Acción" que fué conjuntamente formulado por la ME y el Asesor, y que no están haciendo una "mala inversión". Pero con la excepción de MICROS, ningunos de los Asesores de las otras ONGs hacen visitas regulares a sus clientes después de ese contacto del

---

<sup>6</sup> Los Asesores calcularon sus horas en cinco de las seis ONGs como sigue: ADESCO - 85 horas/semana; FAPE - 60-65 horas/semana; FUNDEMIX - 80 horas/semana; FUNDESEM - 70-80 horas/semana; MICROS - 66 horas/semana.

<sup>7</sup> Sin embargo, ya que dos de los Asesores han logrado su "meta de 60", dedicarán su tiempo a dar seguimiento individual a los MEs, según el director. Según los Asesores, acaban de recibir un memorandum que dice que ahora tienen que hacer dos visitas mensuales a cada ME. Reclaman que sería imposible cumplir con esta obligación, considerando que requeriría de cinco o seis reuniones diarias con los MEs, además de su búsqueda continua para sus "60", aunque creen que las presiones para conseguir sus "60" continuarían tener precedencia.

primer mes, y les molesta que no lo puedan hacer.<sup>8</sup>

### Más Datos Sobre el Descuido de las Metas Sociales

Los trabajadores sociales ofrecen corroboración en este sentido. Durante una reunión con los seis (uno de cada ONG), describieron como fueron quitados del trabajo en los aspectos sociales y de bienestar de la familia para que ofrecieran servicios de respaldo a los MEs, debido a que los Asesores estaban demasiado ocupados para hacerlo. Por ejemplo, ahora enseñan el curso de predeembolso requerido por el Banco de Trabajadores (BANTRAB, la entidad que desembolsa los préstamos). Cuando solicitado, también hacen visitas individuales a las MEs con problemas especiales o atrasos serios. Además, están encargados de promover la participación de los MEs en la Primera Feria de Microempresarios Urbanos que será llevada a cabo como parte de la IX Feria Nacional desde el 25 de noviembre hasta el 12 de diciembre de 1988. También ayudan a los Asesores con poca experiencia en dinámica de grupos, a organizar los grupos APA de los MEs.

A los trabajadores sociales les gusta trabajar con las MEs, especialmente en el mercadeo, porque sienten que están tratando con las causas de los problemas y no con los efectos. Como dijo un trabajador social, "Ayudándoles con el mercadeo aumenta el ingreso familiar y esto es lo que necesitan, en vez de decir 'Señora, debe arreglar su casa', cuando tienes que preguntarte a ti mismo, 'Con que?'" Sin embargo, lamentan que actualmente no existe ningún componente social en el proyecto, y que tuvieron que dejar de trabajar en actividades tales como estudios socioeconómicos/

---

<sup>8</sup> MICROS no tiene un record espectacular de producción o atrasos, aunque tienen el mejor record de visitas a los clientes. Tiene un promedio de 2.75 visitas individuales de seguimiento a MEs cada mes. También se debe notar que ADESCO utiliza al supervisor para hacer la visita de seguimiento del primer mes para asegurar como gasta el ME los fondos del préstamo.

familiares y con grupos de amas de casa.

CONCLUSION: Es contraproduktiva la presión para generar 60 préstamos por Asesor en los primeros seis meses de cada año.

RECOMENDACION IIA Dado que un año tiene 12 meses, recomendamos que los Asesores den seguimiento a los recipientes de préstamos a la vez que generen nuevas solicitudes. Esto significaría una meta mensual de 5 casos, aunque se mantendría la meta anual de 60. Debido a que esto mejoraría el servicio prestado a los préstamos y reduciría la presión a los Asesores, se podría continuar este procedimiento hasta el final del proyecto.

RECOMENDACION IIB: Durante el resto de 1988, aquellos Asesores que hayan logrado cumplir con su meta de 60 préstamos aprobados, y que también tengan un bajo índice de atrasos en sus préstamos, deberían utilizar el tiempo (1) proporcionando asistencia técnica y ayuda en la generación de préstamos y el mantenimiento de un bajo nivel de atrasos a aquellos Asesores que no hayan podido lograr niveles similares, mientras que (2) hagan el seguimiento con sus propios clientes ME.

RECOMENDACION IIC: Es particularmente importante que el Asesor haga una visita de seguimiento al ME durante el primer mes después del desembolso del préstamo (1) con el fin de asegurar que no se ha presentado ningún problema debido a demoras en el desembolso del préstamo, cambios en las condiciones comerciales, etc.; y (2) para asegurar el cumplimiento del Plan de Acción que fué mutuamente acordado para la utilización del préstamo.

---

<sup>9</sup> Favor de notar que no hay ninguna recomendación en la Sección I, Introducción. Las recomendaciones están enumeradas consecutivamente para cada Sección; por lo tanto, II-A es la primera recomendación de este informe.

### III. ATRASOS

Como demostró la Sección anterior, el gran potencial del programa del SIMME ha sido negativamente afectado a nivel de base por falta de un seguimiento suficiente de los MEs. Es demasiado pronto para ver si esta falta de contacto individual con los Asesores afecta la tasa de repago. Actualmente, la tasa de morosidad no es excesiva aunque existen unas áreas que preocupan que deben ser consideradas.

#### Definición de Morosidad:

- BANTRAB. Según la Comisión de Fideicomiso del BANTRAB, se considera atrasado un préstamo el primer día del mes que sigue al mes en que vence el pago (por ejemplo, 1 de septiembre para un pago de préstamo pagadero en agosto).<sup>10</sup>
- Según el SIMME, no se considera atrasado un préstamo hasta el primer día del segundo mes que sigue al mes en que vence el pago (por ejemplo, el 1 de octubre para un pago de préstamo pagadero en agosto). Las ONGs comparten esta definición.

La razón de la definición "mas blanda" utilizada por el SIMME y las ONGs es importante. Como se ventila más abajo, el BANTRAB ha mostrado una fuerte preferencia para prestar dinero destinado a la compra de maquinaria (y no a la compra de materia prima o al suministro de capital de trabajo). A menudo, proporciona a los MEs maquinaria nueva y de alta capacidad pero sin suficiente materia prima o el capital de trabajo para poder utilizarla adecuadamente. En otras palabras, los préstamos sólo para maquinaria no generan

---

<sup>10</sup> Aunque el BANTRAB comienza a considerar al préstamo como atrasado según la definición anterior, los cargos de interés no empiezan a acumularse hasta el 16to día del siguiente mes.

suficiente aumento inmediato en beneficios brutos para poder cubrir sus generalmente altos pagos mensuales. Por tanto, "debido a que un 80 por ciento de los préstamos son para maquinaria", según el Secretario Técnico del SIMME, Lic. Fernando Rivera, y el Representante de la Vicepresidencia, Lic. Mario Carpio, la organización no considera atrasado un préstamo durante el primer mes después de que se debe el pago. En su opinión, los MES precisan de un período de gracia debido a dichas circunstancias.<sup>11</sup> El BANTRAB no comparte este punto de vista.

### Fiadores y Procedimientos de Recaudación del BANTRAB

Sin embargo, el BANTRAB insiste en que haya un fiador para los préstamos de los MES con una gran preferencia a personas con ingresos regulares fijos los cuales podrían ser utilizados en caso de incumplimiento de pago. Normalmente, el fiador es un familiar cercano o un amigo del ME. Por consiguiente, los procedimientos de notificación del BANTRAB en casos de delincuencia pueden causar consternación y problemas personales.

Específicamente, el BANTRAB primero manda un telegrama al ME en el segundo día después del fin del mes en que se debe el pago (por ejemplo, el 2 de septiembre para un pago de agosto). Al mismo tiempo, el SIMME es notificado a través de la inclusión del

---

<sup>11</sup> Algunos de los primeros préstamos incluyeron un período de gracia de hasta tres meses. Sin embargo, debido a una resistencia del BANTRAB, se acabó con esta práctica, aún en aquellos casos de préstamos grandes para maquinaria que no esperen tener un beneficio inmediato. Si no hubiera sido disminuido el número de préstamos con períodos de gracia, entonces sería aún más problemático los procedimientos contables del proyecto. Específicamente, no existe una diferenciación entre préstamos atrasados durante el período de gracia - por ejemplo, cuando no se paga ni el interés - y préstamos atrasados que no están en un período de gracia. Un préstamo en que no se paga ni el interés del período de gracia es uno que merece una investigación inmediata. Esto es aún más verdadero dado el hecho de que no todas las ONGs han requerido una visita durante el primer mes después del desembolso del préstamo.

préstamo en el informe diario de atrasos del BANTRAB. Entonces, en el 30vo día, se manda al ME una notificación formal de atraso. En el 45vo día (por ejemplo, el 15 de octubre para un pago de agosto), se manda otra notificación de atraso al ME - esta vez con una copia al fiador. En el 60vo día, tanto el ME como el fiador reciben otra notificación, con una nota personal informando al fiador que una acción judicial inmediata será tomada contra sus bienes si no se recibe el pago dentro de 15 días. Este proceso judicial comienza en el 75vo día.

El SIMME, las ONGs y los Asesores no están de acuerdo con lo que opinan es una notificación demasiado rápida al ME de parte del BANTRAB con el telegrama del "segundo día de atraso en los pagos". Igualmente, piensan que es prematura la notificación al fiador, en lo que consideran ser el 15to día de atraso. Nos han dicho que esto resulta en un resentimiento de parte de todos - el ME, el Asesor y el fiador - especialmente si ocurre durante las primeras etapas de un préstamo grande para maquinaria. Además, los administradores del SIMME y de las ONGs piensan que los procedimientos de notificación del BANTRAB hacen daño a la imagen del proyecto, inflando el porcentaje de préstamos atrasados.<sup>12</sup>

#### Número de Préstamos Atrasados

A partir del 18 de agosto de 1988, el siguiente desgloce los préstamos atrasados:

Hasta 30 días	197
---------------	-----

---

<sup>12</sup> Debido a que el BANTRAB no cobra interés para pagos hechos durante los primeros 15 días del mes que sigue la fecha pagadera, tanto el SIMME como el BANTRAB lo considera de facto como un período de gracia. Por lo tanto, se aumenta el resentimiento del SIMME por el hecho de que, sin embargo, el BANTRAB clasifica estos préstamos como atrasados en su informe diario y empieza los trámites de notificación.

31 - 60 días	62
61 - 90 días	12
Más de 90 días	8

TOTAL	<u>279</u>
-------	------------

De 1,658 préstamos desembolsados  
a la fecha = 16.8%

Se debe notar que apenas unos 20 préstamos están atrasados por más de 60 días. Esto representa apenas un 1.2 por ciento del portafolio de préstamos a partir del 18 de agosto. En resumen, dado que el programa ha estado desembolsando préstamos apenas desde febrero de 1988, podría ser demasiado pronto para esperar que muchos préstamos no sean pagaderos. En entrevistas con los MEs hubo tendencia hacia "historias de éxito" del proyecto, tal como se expresa más abajo. Sin embargo, estos MEs indicaron que no estaban encontrando difícil cumplir con los pagos con sus ingresos actuales. No encontramos ningún caso de MEs que admitieran que utilizaban los beneficios del préstamo para hacer los pagos mensuales. Pero, como también será tratado más abajo, solamente una encuesta científica iniciada después que el programa haya estado desembolsando préstamos por lo menos durante un año dará una verdadera evaluación de este asunto.

#### Atrasos por Monto del Préstamo

FUNDEGUATEMALA tiene la distinción de tener (1) el número más alto de préstamos desembolsados, y (2) la tasa más alta de morosidad. Por gran parte de la corta historia del programa, también ha desembolsado en promedio los préstamos más grandes. Esto nos llevó a solicitar datos sobre atrasos de la Comisión de Fideicomiso del BANTRAB, de acuerdo al monto de los préstamos de cada ONG. Los resultados nos muestran que los préstamos atrasados son un poco más altos, en promedio, que el promedio para el

portafolio total de préstamos. Específicamente, el monto promedio de los préstamos atrasados a partir del 20 de agosto de 1988 es de Q3,606.39. Esto contrasta el monto promedio de préstamos para el portafolio en total, a partir de la misma fecha, de Q3,437.37 (basado en 1,654 préstamos desembolsados por un total de Q5,702,595).

Es interesante que el monto promedio de préstamos para mujeres MEs no es diferente del promedio total del portafolio: Q3,473.08 contra Q3,437.37. Sin embargo, esta observación plantea el problema de diferencias en pagos de préstamos en base al sexo. En proyectos de crédito de otros países que otorgan préstamos a empresarios muy pobres del sector informal, las mujeres han demostrado un record de pago de préstamos tan bueno o mejor que el de los hombres. Esto es cierto, por ejemplo, en el proyecto del Banco de Desarrollo de Grameen en Bangladesh y en el proyecto ADEMI en la República Dominicana. En el proyecto ADEMI, las mujeres representan casi la mitad de los MEs en el sector de ropas y textiles, el sector más grande del proyecto. Las MEs de ropas y textiles pertenecientes a mujeres no solo tenían una tasa de generación de empleo el doble que la de sus contrapartidas masculinas (1.4 contra .64 nuevos empleos), sino que sus negocios crecieron más rápido en cinco de los seis indicadores de seguimineto computarizados - ventas, ganancias, ahorros, salarios, empleos y activos fijos.<sup>13</sup>

Esto nos hace preguntarnos como se comparan los hombres con las mujeres como clientes MEs en préstamos del SIMME.

---

<sup>13</sup> Blumberg, Rae Lesser, "A Walk on the WID Side: Summary of Field Research on Women in Development in the Dominican Republic and Guatemala." Washington, D.C.: Agencia para el Desarrollo Internacional (borrador), 1985, ver especialmente Cuadro 2, p. 13.

### Atrasos por Sexo

En su totalidad, las mujeres forman un 17.68 por ciento de los MEs que han obtenido préstamos a través del programa del SIMME hasta el 17 de agosto de 1988. Sin embargo, forman apenas un 10.48 por ciento de los préstamos atrasados hasta el 20 de agosto. El desglose tanto por porcentaje de mujeres con préstamos y el porcentaje de mujeres con atrasos por ONG es como sigue:

CUADRO I  
PROPORCION DE MUJERES CON PRESTAMOS Y ATRASOS

ONG	% Mujeres/ Préstamos Totales	% Mujeres/ Préstamos Atrasados
ADESCO	37/299 (12.37%)	6/42 (14.28%)
FAPE	42/187 (22.46%)	0/18 (0%)
FUNDAGUAT.	53/338 (15.68%)	11/83 (13.25%)
FUNDEMIX	49/274 (17.88%)	4/41 (9.76%)
FUNDESEM	58/284 (20.42%)	0/17 (0%)
MICROS	48/241 (19.92%)	5/47 (10.64%)
Medio	287/1623 (17.68%) (a partir de 17/8/88)	26/248 (10.48%) (a partir de 20/8/88)

Resumen: Mujeres = 17.68% del total de los préstamos pero apenas un 10.48% de los clientes con préstamos atrasados - y el 15.28% de los préstamos estaban atrasados en esas fechas.

Estos resultados son importantes - y no solamente en el sentido estadístico - especialmente a luz de resultados anteriores

acerca de la poca diferencia en el desempeño de los préstamos por monto. Por otra parte, una contrahipotesis posible sería que, debido a que las mujeres reciben, en promedio, préstamos más pequeños, lo determinante podría ser el monto menor del préstamo, y no el sexo. De hecho, otros factores correlacionados con el sexo podrían ser la razón de la marcada diferencia en el desempeño de préstamos entre hombres y mujeres vista en el Cuadro I. Estos factores deberían ser el tema de un análisis futuro. Mientras tanto, estos resultados deberían servir de pauta a las acciones de los Asesores en la búsqueda de clientes para préstamos y al Comité en la consideración de solicitudes de crédito.

El análisis de los indicadores y las correlaciones de los atrasos es muy importante para cualquier proyecto de crédito. La falta de una atención oportuna considerada al desempeño de los préstamos puede en efecto aruinar un proyecto de crédito. Lo anterior apenas se refiere a los tipos de indicadores que se deberían considerar en relación a los atrasos (favor de referirse má abajo, Sección sobre Indicadores, para más detalles). El hecho de que mucho de nuestro análisis fue un "primero" para el programa del SIMME (por ejemplo, el análisis que separó los préstamos delinquentes aún en el período de gracia - cuando son pagaderos solamente los intereses - de los otros préstamos, el separar los préstamos atrasados por sexo y por monto) muestra que se requiere prestar más atención al uso de los indicadores de desempeño. Ahora es momento para planificar una serie apropiada de indicadores de seguimiento relacionados con los atrasos, mientras se pueda aún detectar los problemas en una etapa temprana.

**CONCLUSION:** No es suficientemente alta la tasa actual de atrasos del SIMME para ser una fuente de verdadera preocupación, aunque todavía es demasiado pronto para llegar a conclusiones firmes relacionadas con el desempeño de los préstamos. Pero las definiciones conflictivas de los atrasos y los resentimientos

resultantes de los procedimientos del BANTRAB sí indican un área de preocupación. De la misma manera, el que el sexo demostró ser un vaticinador significativo de atrasos - la delincuencia de las mujeres MES siendo más baja que la de los hombres - mientras que el monto del préstamo no mostró ninguna relación significativa, proporciona no solamente datos valiosos para orientar la búsqueda y aprobación de préstamos, sino también demuestra que el proyecto del SIMME necesita delinear y seguir otras correlaciones de pagos de los préstamos.

RECOMENDACION IIIA: Se requiere que el BANTRAB, el SIMME y las ONGs elaboren una sola definición de lo que constituye un atraso de préstamos y unos procedimientos apropiados de notificación.

RECOMENDACION IIIB: El SIMME necesita decidir cuales de los indicadores recaudaría y cuales solicitaría al BANTRAB su recaudación para poder rastrear y pronosticar mejor el desempeño de los préstamos (por ejemplo, "indicadores de desempeño" tales como sexo, monto del préstamo, rama de actividad del ME, etc.).

RECOMENDACION IIIC: En vista del record significativamente mejor de las mujeres MES en relación a los atrasos de préstamos, el SIMME, el BANTRAB y las ONGs necesitan considerar facilitar el reclutamiento y el otorgamiento de crédito a mujeres clientes de crédito.

\* \* \*

ANEXO ESPECIAL AL CAPITULO III  
OBSERVACIONES DEL PORTAFOLIO DE PRESTAMOS DEL SIMME  
por James Berezin

Las seis ONGs dentro del sistema SIMME desembolsaron Q4.6 millones a 1,300 clientes en los primeros seis meses del año 1988; posteriormente, para medianos de agosto, se autorizaron Q7,2

millones a 2,107 clientes, con un promedio de Q3,437 por préstamo.<sup>14</sup> Aunque la inexperiencia relativa de las ONGs en la preparación de los préstamos es un factor en su discrepancia, una causa importante es la adherencia estricta del SIMME y del BANTRAB a limitar préstamos a un 35% de la capacidad de pago de la deuda tanto del prestatario como del fiador. Esta es una política prestataria más conservadora que la de muchas instituciones similares prestatarias, y es una protección efectiva contra pérdidas sólo si existe un seguimiento consistente de los clientes y la disposición a enforcing estrictamente las alternativas legales de préstamos pagaderos.

A partir del 31 de julio de 1988, existía un flujo de servicio de deudas de Q114,421, o el 67% del flujo proyectado de repago de Q170,071, y préstamos delinquentes con 30 días o más de atraso con un total de Q16,049, o el 9.4% de pagos delinquentes pagaderos en 82 créditos. Esta cifra de 9.4% subió de 6.9% en 31 de junio. Consecuentemente, todos los prestatarios han sido notificados y visitados por las ONG y el Banco, estimulando un número de reembolsos. Actualmente, un máximo de 20 préstamos son delinquentes con 60 días o más, y han sido presentados con notificaciones legales.

Según el SIMME y el Banco, la razón principal de las delinquencias de los reembolsos es la administración inadecuada de

---

<sup>14</sup> Se debe notar que la discusión previa en la Sección III (por Blumberg y Reibel) se enfocó en préstamos ya desembolsados. Las cifras en este Anexo Especial (por Berezin) se enfocan en préstamos autorizados. Los dos crisis principales de flujo de efectivo del SIMME hasta la fecha (discutidos en la Sección IV, abajo) han resultado en que se quedan parados en el "pipeline" cientos de préstamos - autorizados pero no desembolsados. Esto es un factor importante para explicar la magnitud de la discrepancia entre las 2,107 autorizaciones de préstamos de Berezin y las cifras mucho más bajas de préstamos actualmente pagados (1,623 a partir del 17 de agosto y 1,658 a partir del 18 de agosto) citadas anteriormente por Blumberg y Reibel. Berezin discute las otras dos razones para la discrepancia entre las autorizaciones y desembolsos reales en este Anexo Especial.

ventas y de cuentas por cobrar, destacando ello la necesidad de un entrenamiento gerencial apropiado y efectivo.

El SIMME no absorbe el total de los gastos operacionales y de intereses, y no ha hecho ninguna estipulación para casos de pérdidas en préstamos; por lo tanto, la administración está de acuerdo en que los ingresos se exagera y en que todos los gastos aplicables están siendo reexaminados para su inclusión en los próximos informes financieros.

Tres recomendaciones se pueden sacar de las observaciones anteriores:

1. El SIMME debe calcular y reflejar los gastos totales de intereses consolidados (aún sean costos "sombra") y gastos operacionales lo más pronto posible;
2. Se debe poner más énfasis en la formación de organizaciones APA que proporcionarán técnicas gerenciales básicas en ventas y en la recaudación de cuentas por cobrar, y;
3. Se debe llevar a cabo una evaluación del primer año para determinar si son apropiadas las políticas de crédito del sistema para alcanzar el grupo deseado.

#### IV. TASAS DE INTERES, DECAPITALIZACION Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

Conjuntamente con el problema de delincuencia de los préstamos, el desafío más serio a la sobrevivencia a largo plazo de cualquier proyecto de crédito es fijar una tasa de interés suficiente para cobrar los gastos operacionales.

Actualmente, el programa SIMME cobra un interés de un 14% - que se aumentará dentro de poco a un 16% - es decir, a la par con la tasa de los bancos comerciales. No se sabe cuanto es la falta a esta cifra para cubrir los gastos administrativos (de hecho, se trata más abajo el problema de como calcular dichos gastos), aunque es interesante analizar la decisión de vincular la tasa de interés del SIMME con la de los bancos comerciales.

#### Antecedentes de la Tasa de Interés del 14%

Varias fuentes confidenciales nos informaron que el Vicepresidente originalmente consideró que se requeriría una tasa de interés de aproximadamente un 24% para el bienestar general del programa. La recomendación de cobrar la tasa del banco comercial fué hecha por un equipo de consultores de la PNUD en su informe del 4 de mayo de 1987.<sup>15</sup> A su vez, parece que fueron influenciados por las metas sociales de PNUD y su resistencia a poner al sector microempresarial en desventaja vis-a-vis empresas pequeñas, medianas y grandes.

El cambio en la tasa de interés, pudo también haber tenido varias dimensiones políticas, desde la necesidad del programa del SIMME de obtener de inmediato fondos administrativos, hasta la existencia de rivales en proyectos de crédito para el sector informal financiados internacionalmente (por ejemplo, el Christian Children's Fund), hasta indudablemente el gran atractivo desde el punto de vista electoral de un programa gubernamental de gran escala con una tasa de interés relativamente baja.

---

<sup>15</sup> Barrera, Yesid, Fernando Martino & Marco Antonio Rocca, Proposición de Programa Nacional de Microempresas Area Urbana. Guatemala: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 81/008), 4 de mayo de 1987.

En contraste, los proyectos de crédito del Tercer Mundo más conocidos y de más éxito, dirigidos a los sectores pobres MEs compartieron dos características: (1) se originaron en el sector privado, y (2) empezaron pronto a cobrar una tasa de interés consonante con sus gastos operativos totales (si, en realidad, no lo hicieron desde el principio).

Lo que implica esto es que los proyectos que tienen éxito saben cuales son sus gastos administrativos y fijan sus tasas de interés de acuerdo a dichos gastos.

#### Incertidumbres en los Gastos Administrativos del Programa SIMME

Esto nos lleva al problema actual del SIMME: debido a procedimientos contables poco reveladores o completos, no se tiene una idea precisa de cuales son en realidad sus gastos administrativos. Por ejemplo, activos fijos (tales como muebles y máquinas de escribir que duran toda la existencia del proyecto) no están siendo depreciados durante dicho transcurso del proyecto. Más bien, se están cargando a un período muy corto, aumentando en apariencia los gastos administrativos del proyecto. De la misma manera, otros procedimientos contables actualmente utilizados puede que aparentemente disminuyan los gastos administrativos mientras que sobreestimen los ingresos (por ejemplo, no existe ninguna estipulación para tomar en cuenta pérdidas en los préstamos).

El SIMME reconoce esta deficiencia de sus procedimientos contables y está actualmente tratando de corregirla. Debido a esta situación, no hemos podido estimar los gastos administrativos verdaderos del programa del SIMME. Sin embargo, se han elaborado estudios basados en las cifras publicadas del SIMME sobre el número de los MEs que pretenden servir. Basandose en la meta declarada del SIMME de otorgar préstamos a 40,000 microempresarios hasta el

31 de diciembre de 1990, el Banco de Guatemala ha calculado una proyección de los verdaderos gastos administrativos del programa del SIMME en Q287.55 por préstamo<sup>16</sup>.

### Decapitalización y Dependencia: El Dilema del SIMME

Es inevitable la decapitalización y/o la dependencia continua en los donantes externos a no ser que los programas de préstamo aumenten su tasa de interés para cubrir sus gastos administrativos. El programa del SIMME parece haber incluido la decapitalización como parte de su estructura financiera. Ya se ha decapitalizado dos veces, primero, alrededor de marzo y la segunda vez desde el 17 de julio hasta el presente. Esta decapitalización continuará ocurriendo periódicamente, cuantas veces los donantes de crédito y becas sean atrasados en el "pipeline". A su vez, dichos casos de decapitalización continuarán creando falta de confianza en los MES solicitando préstamos, frustración tanto en los Asesores como los administradores, y embotellamiento en el BANTRAB y en el Comité de Crédito.

---

<sup>16</sup> Banco de Guatemala, "Adedum al Documento Flujos de Caja Operativos - Programa Nacional de Fomento de la Microempresa, Opción H." Guatemala (mimeo), diciembre de 1987. Calcularon los gastos administrativos de las ONGs en Q11,414,000; los pagos al INTECAP para cursos de entrenamiento en Q30,000; un estudio por el SIMME sobre la identificación de MES (que aparentemente no ha sido llevado a cabo) se presupuestó en Q65,000; la promoción fué proyectada en Q100,000; y la compra de computadoras y material de trabajo fué calculada en Q123,000. Esto da el total de Q11,732,000 arriba mencionado. Dividido por 40,800 préstamos, el máximo que se puede lograr en las mejores condiciones, los gastos administrativos por préstamo sale siendo Q287.55, la cifra arriba mencionada. En contraste, el Lic. Fernando Rivera, en comunicaciones personales, nos dijo que el SIMME cree que sus gastos administrativos son de Q0.16 por cada Q1.00 prestado. (Sin embargo, no están completamente seguros de esto.) Correspondiente al monto promedio de préstamos de aproximadamente Q3,500, el calculo del SIMME sale a Q350 por préstamo. Es obvio que se requiere estudiarlo más.

A corto plazo, todos los gastos administrativos del SIMME potencialmente serán pagados de la plétora de préstamos y becas de una amplia gama de donantes internacionales que el SIMME ha solicitado. Sin embargo, a largo plazo, la auto-suficiencia y la sobrevivencia del proyecto están vinculadas a dos factores: (1) la determinación de los gastos operacionales reales del SIMME; y (2) el alza de la tasa de interés cobrada hasta un punto suficientemente alto que asegure la recuperación de los gastos.

Al mismo tiempo, es importante indicar que el sector microempresarial no tiene acceso a los préstamos de bancos comerciales. La competencia actual enfrentada por el SIMME consiste en préstamos de familiares o amigos por los cuales no se cobra ningún o poco interés, o préstamos de prestatarios profesionales. Estos últimos, según varios informantes, están en estos momentos cobrando entre un 15 y un 25 por ciento mensual para préstamos de 20 a 50 días de duración.

**CONCLUSION:** La tasa actual de interés cobrado por el SIMME (14 por ciento, que se aumentará a 16 dentro de muy poco) está actualmente fijada de acuerdo con la tasa de los bancos comerciales y parece ser insuficiente para cubrir todos los gastos administrativos. Pero no están actualmente disponibles los datos para determinar los gastos operacionales o el ingreso que se puede recuperar de los préstamos; el estudio que el SIMME está iniciando podría no reflejar procedimientos contables apropiados sin ayuda externa.

**RECOMENDACION IVA:** Establecer un procedimiento contable apropiado en el SIMME para poder determinar los gastos administrativos reales. Asistencia técnica externa sería deseable para tratar este asunto.

RECOMENDACION IVB: Si el estudio anterior muestra que la tasa de interés del SIMME es insuficiente para cubrir sus gastos administrativos actuales y proyectados, la tasa debe ser aumentada paulatinamente hasta que se logre un nivel equilibrado. (El aumento paulatino de la tasa debe ayudar a minimizar el resentimiento de los MEs y limitar los daños políticos causados por esta acción.)

V. INDICADORES: LA NECESIDAD URGENTE PARA SEGUIMIENTO, EVALUACION Y ENTRENAMIENTO

El progreso del programa es extraordinario cuando se toma en cuenta que, hace menos de un año, pocas de las personas involucradas en el SIMME o las seis ONGs no tenían ninguna experiencia previa o conocimiento de proyectos de crédito microempresarial. Presionados por la manera en que la "meta de 60" fué encajada en los primeros seis meses del año, los Asesores han presentado 2,000 casos al Comité de Crédito. Y aunque todavía quedan problemas de integración (como será discutido en la siguiente sección sobre Integración), el programa del SIMME ya ha logrado una mejor coordinación y más cooperación inter-institucional que las obtenidas al final del proyecto por los llamados esfuerzos de "Desarrollo Rural Integrado".

Sin embargo, en un aspecto parece que están "reinventando la rueda" - y demasiado despacio. Esto ocurre en el área más necesitada de indicadores, seguimiento y evaluación.

Esfuerzos Rudimentarios de Seguimiento sin Computadoras

Se puede medir la urgencia de la necesidad de computadoras personales IBM recién recibidas por el SIMME (con fondos de PNUD, y sin embargo, todavía sin su monitor correspondiente) por el hecho de que en la actualidad, los aproximadamente 2,000 casos de

préstamos presentados al Comité de Crédito están en los estantes de un armario del SIMME. Los archivos están en orden cronológico por la semana en que fueron presentados al Comité de Crédito, con alguna separación por la ONG.

Pero no se puede llevar a cabo la computarización sin un entendimiento firme de cuales de los indicadores se requieren para proporcionar datos oportunos y adecuadamente analizados para el éxito de la operación del programa. En la actualidad, este entendimiento está en un estado bastante rudimentario. Por supuesto, el SIMME tiene varios documentos internos que especifican los procedimientos que se usarán en los aspectos de seguimiento y evaluación, y sí intenta localizar un grupo pequeño y diferente de indicadores. Sin embargo, como declaró un informante, "somos todos niños aquí" (en lo que se refiere a aprender como funciona un buen proyecto de crédito para los MEs).

#### La Necesidad Urgente para la Computarización

A esta altura, apenas una de las seis ONGs tiene computadora: FAPE. También es del tipo PC de la IBM, lo cual le permite un mejor seguimiento de sus operaciones internas que el que hacen las otras ONGs. Las otras ONGs han estado esperando fondos del BID. En este momento, montos importantes están en el "pipeline", para FAPE (\$470,000, de los cuales \$70,000 es para apoyo técnico) y para ADESCO (\$358,000, de los cuales \$58,000 es para apoyo técnico). Pero el "pipeline" es sumamente grande. Según el Lic. Hugo Rios, los estimados más optimistas fijan el desembolso de los fondos a finales de octubre. Una fecha más probable es a principios de 1989, quizás en enero. Las otras cuatro ONGs también tienen fondos pendientes (un donativo de \$500,000 a compartirse entre ellas, más \$100,000 para cada una en asistencia técnica). Sin embargo, están en una etapa tan temprana del proceso de financiamiento del BID que ni siquiera es posible estimar una fecha realista para el recibo

de estos fondos.

Mientras tanto, está aumentando dramáticamente el número de casos de préstamos que procesa cada ONG, mientras que se vuelve más problemática su capacidad de procesar y analizar su seguimiento administrativo.

Aún así, las necesidades urgentes de las ONGs resultan insignificantes en comparación con el problema de la Comisión de Fideicomiso del BANTRAB. Actualmente, se necesita hacer cola cada vez que se requiere utilizar la computadora central. El BANTRAB tienen gerentes altamente calificados y motivados - especialmente en las personas de Haydee de Cano, jefa de cobros, y el Lic. Adrian Cifuentes, encargado de la unidad de Fideicomiso. Ellos aseguraron que cada una de nuestras solicitudes fueron atendidas con rapidez, exactitud y buena voluntad; ninguna otra persona nos pudo proporcionar tanta información y con tan poco preaviso como ellos. Pero, para poder hacerlo, tenían que suplementar los datos ya generados por la computadora con un proceso manual - y mecanográfico - de los informes.

No cabe ninguna duda de que requieren urgentemente su propia computadora IBM tipo PC<sup>17</sup>, pero solo podrían sacar un mejor e inmediato provecho si se les diera también asistencia técnica sobre los tipos de indicadores y programación más adecuada para un proyecto de crédito microempresarial.

---

<sup>17</sup> El BANTRAB es uno de los beneficiarios seleccionados de otro proyecto del BID que está actualmente en el "pipeline", según Hugo Rios. Espera las aprobaciones preliminares, quizás tan pronto como finales de septiembre de 1988, para \$1.1 millones a dividirse entre el SIMME, INTECAP, y el BANTRAB. El BANTRAB está por recibir \$400,000, que cubrirán los gastos para computadoras, y ese dinero también está destinado para contratar un experto internacional de crédito bancario y varios expertos locales. Sin embargo, no es posible estimar cuando vendrán estos fondos.

El quid del asunto es que todas las oficinas requieren urgentemente computadores IBM tipo PC - ya mismo y no en el año que viene. Pero ninguno tiene una clara idea de que tipos de indicadores o programas necesitan. Sin ayuda externa, eventualmente saldrían adelante, "reinventando la rueda"; se les podría allanar el proceso con acceso a una orientación ya experta en estas áreas.

### La Necesidad de Asistencia Técnica Externa Especializada

Afortunadamente, y gracias a la proliferación de proyectos de créditos microempresariales en el Tercer Mundo desde principios de los 1980s, ya han sido desarrolladas metodologías estandarizadas, indicadores computarizados, y especialmente los sistemas de seguimiento y de evaluación. El programa ARIES es un ejemplo de estos esfuerzos. Sin embargo, en América Latina, el modelo con más experiencia y más utilizado es el de Acción International/AITEC. Aun más, este modelo ha iniciado recientemente sus operaciones en Guatemala y ya opera proyectos de crédito tanto en la Ciudad de Guatemala como en Quetzaltenango, y tiene planes para expandirse por todo el país.

Acción International/AITEC trata con todos los sectores del grupo microempresarial - no solo productores y proveedores de servicios, sino también con aquellos involucrados en el comercio. Es más, sus operaciones están orientadas hacia el sector comercial, y sus programas alcanzan hasta a los buhoneros y vendedores pequeños en los mercados (estos, en vez de recibir préstamos particulares, se organizan en "Grupos Solidarios", y sus miembros se proporcionan aval entre ellos)<sup>18</sup>. En resumen, los programas de

---

<sup>18</sup> Se debe mencionar que el mecanismo del "Grupo Solidario" de un aval mutuo es algo que podría ser útil a los proyectos del SIMME. Ya se han encontrado dificultades severas en obtener fiadores, especialmente para los MEs más pobres que no tienen familiares o amigos con posiciones permanentes con sueldos fijos.

la organización coinciden parcialmente con los del SIMME, pero son más complementarios que competitivos. Aún con base solamente en lo anterior, Acción International/AITEC sería una mejor opción para el tipo de asistencia técnica inmediata requerida tan urgentemente por las instituciones que participan en el programa del SIMME.

Acción International/AITEC todavía disfrute de otras ventajas, que lo hace aún más relevante como fuente de asistencia técnica. Primero, es completamente computarizado, y ha elaborado una serie de indicadores y una metodología de análisis particularmente diseñada para el sector microempresarial. Segundo, tiene experiencia en el diseño e implementación de sistemas integradas de seguimiento y evaluación. Tercero, Acción International/AITEC ya tiene un recurso clave en la persona de su Representante dinámica en Guatemala, la Licda. Mirtha Olivares, quien ya ha sido llamada por el SIMME para proporcionar entrenamiento y orientación. Por lo tanto, ya existen relaciones cooperativas de trabajo.

Además, los procedimientos para préstamos de Acción International/AITEC - además de su experiencia con indicadores y seguimiento y evaluación - podrían ofrecer beneficiosas ideas al programa del SIMME. Ya se ha mencionado la posibilidad de adaptar Grupos Solidarios. De igual o mayor importancia, los procedimientos operativos estandarizados de Acción International/AITEC (1) reciclan su portafolio más rápidamente que el SIMME (en la mayoría de sus proyectos, aproximadamente 3.5 veces al año), (2) se mantienen "al tanto" de los atrasos, calculandolos desde el primer día después de la fecha límite de pago, y (3) proporcionan varios tipos de seguro a sus préstamos.

Además, como organización de fondos privados que no tiene acceso a una gama tan amplia y generosa de donantes como ha sido el caso con el SIMME, Acción International/AITEC debe cubrir todos sus gastos operacionales. Esto se hace en base de procedimientos

contables que funcionan sin problema alguno y que determinan una tasa de interés realista. En la actualidad, se cobra un 2.5% mensual, 30 % anual, sin ninguna dificultad en atraer MEs solicitudes de préstamos para su proyecto Empresarial Genesis. Y, reiterandolo, la gran ventaja de Acción Internacional/AITEC es que está ubicada aquí mismo en la Ciudad de Guatemala, tiene experiencia en asistencia técnica a proyectos emergentes de crédito para MEs, y podría estar inmediatamente disponible ya que tiene operaciones ya establecidas en Guatemala.

A pesar de las varias ventajas arriba citadas, Acción Internacional/AITEC no es la única entidad que podría proporcionar asistencia técnica. El SIMME y las varias otras organizaciones donantes deben evaluar las ventajas de una intervención oportuna, programación apropiada, etc. contra otros criterios posibles que podrían desear enfatizar. De modo que la opinión anterior no pretende endorsar de manera unilateral una entidad precluyendo la consideración de otras fuentes de asistencia técnica.

#### Indicadores: Quien Necesita Que?

Se debe notar que, aunque el SIMME se considera como completamente dependiente del BANTRAB para muchos tipos de información (por ejemplo, los datos sobre atrasos, números de préstamos desembolsados, tasa de recuperación), el BANTRAB ve su papel en relación al SIMME en una luz completamente diferente. Como nos dijo el Lic. Cifuentes, el BANTRAB está más que dispuesto a generar aquellos datos específicamente solicitados por el SIMME, pero el BANTRAB no decide cuales datos deben ser recopilados o cuales indicadores utilizados. Según ellos, ese es el papel del SIMME. Y, de esta manera, se completa el círculo. El BANTRAB acude al SIMME, y el SIMME al BANTRAB. Ninguno de los dos está contento con este arreglo. Además, el SIMME reconoce que no tiene una idea clara de los indicadores especializados que son los más

útiles para los proyectos de crédito de los MEs.

### Sugerencias para Indicadores

No es nuestro papel proporcionar una guía para que el SIMME puede recolectar y analizar datos. El suministro de un conjunto apropiado de indicadores debe ser el resultado de un proceso conjunto y participativo, lo cual conlleva una entidad externa de asistencia técnica y todas las instituciones involucradas en el programa del SIMME. Sin embargo, algunos indicadores son suficientemente obvios para servir como ejemplos.

- **Indicadores y Pronosticadores de Atrasos:** E s t o s incluyen una definición apropiada de que es un atraso, y pronosticadores tales como sexo, monto del préstamo, rama de actividad del ME, naturaleza por temporada del negocio, nivel de saturación del mercado, proporción del préstamo otorgado para maquinaria, materia prima y capital de trabajo, asistencia técnica y de seguimiento otorgadas, concesión del préstamo en relación al ciclo de actividad de la empresa, etc. (En el futuro, se debe explorar más a fondo estos y/o otros indicadores apropiados de atrasos a través de un análisis de regresión múltiple, un sencillo programa incluido en la mayoría de paquetes de programación para análisis estadístico, tales como SPSS, SAS, etc.) Existen dos razones por las cuales estos indicadores son tan importantes: (1) para dar mejor seguimiento y minimizar atrasos, y (2) basado en esta información, poder determinar en que punto podría un ME aprovechar mejor una asistencia técnica y fondos para que evitan o corrijan rápidamente los atrasos. Una anécdota corta ilustra esta situación:

Un ME, conocido como "El Topollillo", vende helados desde una heladera montada en una bicicleta. En

febrero, recibió un préstamo de Q3,100 (había solicitado solo Q3,000). Pero, debido a que se le negó un período de gracia de seis meses, cayó en dificultades. El Topollillo reclamó que el préstamo no cubrió por completo el Plan de Acción original debido al aumento de los precios de la materia prima. (Estaba supuesto a comprar bicicletas, una heladera, materia prima, y contratar a dos asistentes.) Por lo tanto, decidió utilizar el dinero para criar a pollos. Dijo que si le hubieran dado el período de gracia, esto le hubiera dado el tiempo hasta que empezaran a poner los pollos. Desafortunadamente, sin un período de gracia, y supuestamente "sin el dinero para el avance para los pollos", no los compró hasta finales de mayo. Todavía faltan tres meses hasta que empiecen a poner los pollos, y ya está atrasado en el préstamo con un mes. Su primer Asesor nunca lo visitó directamente después del desembolso del préstamo para estar al tanto de todos los cambios - sus dos contactos subsiguientes fueron accidentales. El primer Asesor fué transferido algunos meses después del desembolso; el segundo no lo ha visitado. A nosotros, sus numerosos planes para hacer dinero parecen un castillo de naipes - todos basados en una serie de eventos funcionando y programado sin margen de error. El análisis de su negocio y de sus activos, como reveló en su archivo, fué superficial (los formularios no promueven un análisis profundo, como se discute más abajo). El Asesor, quien lo ha conocido por varios años como el vendedor de helados en el Mercado del Terminal, podría haber presentado los documentos con parcialidad para facilitar el préstamo, pero nos sorprendió que pasó también varios niveles de revisión.

Sin embargo, "El Topollillo" es un hombre muy emprendedor. Si hubiera recibido un seguimiento inmediato y continuo, hubiera "funcionado" su préstamo. Ahora está un mes atrasado (sospechamos que hizo pagos previos con el dinero del préstamo en sí), y espera tener dificultades en los próximos tres meses hasta que empiezan a poner huevos las gallinas. Pero, como dice, "Soy luchador...en una manera u otra lo voy a hacer. Porque no soy educado, no tengo otro camino menos que luchar. Pero soy hombre y quiero progresar."

## La Necesidad de un Sistema de Seguimiento y de Evaluación

Se debe combinar todas las sugerencias relativas a indicadores en un sistema integrado de seguimiento y evaluación. Han habido dos evaluaciones valiosas internas del programa del SIMME (aunque la mayoría de las recomendaciones no han sido cumplidas). Pero esto no es suficiente. El programa requiere de un sistema que integre indicadores, una serie planificada de estudios, y acciones gerenciales para poner en efecto las "lecciones aprendidas".

Primero, se debe llevar a cabo una evaluación a mediado del período, entre enero y septiembre de 1989. Esto debería cubrir los primeros datos sobre el impacto de los préstamos y consistir de un estudio más detallado de los atrasos, de los efectos de asistencia técnica, y de la medida en que el SIMME y las ONGs participantes superan los problemas delineados en esta y en otras evaluaciones internas. Para esta fecha, suficientes datos podrían haber sido recopilados para proporcionar un estudio que debe ser útil desde los puntos de vista científico y de planificación de proyectos.

Finalmente, el sistema de seguimiento y de evaluación debe permitir una evaluación final, en la cual el programa sería evaluado en términos de sus objetivos.

**CONCLUSION:** Considerando que el programa del SIMME es recién, su progreso ha sido impresionante. Pero es urgente la necesidad de computadoras IBM tipo PC, además de asistencia técnica inmediata para diseñar un sistema integrado que incluiría indicadores computarizados, entrenamiento de operadores, y un programa sistemático de seguimiento y de evaluación que duraría la vida del proyecto. Si no se hace de manera oportuna, existe la posibilidad de la institucionalización de un sistema ineficiente, inadecuado y quizás equivocado de indicadores, seguimiento y

evaluación. Más aún, la falta de asistencia técnica oportuna resultaría en el desperdicio de tiempo y recursos ya escasos mientras que el SIMME "reinventa la rueda" para elaborar su propio sistema de indicadores, seguimiento y evaluación apropiada para un proyecto de crédito microempresarial. Esperar los fondos del BID podría impedir las mejoras del programa y frustrar los planes de "masificación" (por ejemplo, otorgar préstamos a una gran cantidad de MES).

RECOMENDACION V-A: Se debe asignar fondos para la compra inmediata de computadores IBM tipo PC, un juego completo de programas apropiados de "software" (incluso paquetes de "spreadsheet", base de datos y análisis estadístico), y entrenamiento en como ser utilizados por el SIMME y todas las ONGs que no los tienen, como también la Comisión de Fideicomiso del BANTRAB.

RECOMENDACION V-B: Se debe asignar fondos para la contratación inmediata de asistencia técnica apropiada para ayudar al SIMME, a las ONGs y al BANTRAB en la determinación del paquete mas apropiado de indicadores, y de un sistema integrado de seguimiento y de evaluación.

RECOMENDACION V-C: En base a la experiencia previa de Acción International/AITEC en posesión de un sistema propietario de indicadores computarizados de seguimiento y de evaluación diseñados específicamente para proyectos de crédito microempresarial, y de sus proximidad y disponibilidad inmediata, se recomienda que fondos sean inmediatamente disponibles para contratar dicha organización para llevar a cabo esta asistencia técnica, a través de su Representante, la Licda. Mirtha Olivares.

RECOMENDACION V-D: Con el fin de asistir al programa del SIMME con las "correcciones a mitad del camino", y para extraer las

"lecciones aprendidas" para una planificación de proyectos en el futuro, se recomienda llevar a cabo los siguientes estudios: (1) una evaluación a mediados del período a iniciarse entre enero y septiembre del 1989; y (2) una evaluación de impacto a finales del primer etapa, en términos de los objetivos globales del proyecto, a llevarse a cabo después de la terminación de los tres años iniciales del programa (planificado para terminar el 31 de diciembre de 1990).

## VI. ASISTENCIA TECNICA Y ENTRENAMIENTO

Cuando comenzó el programa del SIMME, solo existían ADESCO y FAPE y solo ellas tenían contacto directo con los microempresarios urbanos. Para la mayoría de los directores de las ONGs, y para todos los Asesores y supervisores recién contratados, el programa del SIMME fué su primer contacto con el sector microempresarial. Así, el programa se enfrentó con un dilema inmediato: como se podían entrenar todas estas personas?

### Los Esfuerzos de Entrenamiento de INTECAP

INTECAP es una institución académicamente orientada para el entrenamiento vocacional que ha estado previamente involucrada con pequeñas y medianas empresas en Guatemala. Sin embargo, previo al inicio del SIMME, no tenía ninguna experiencia con el sector informal/microempresarial. En efecto, su capacidad estaba casi completamente limitada en las firmas del sector formal, principalmente en el manufacturero.

### Entrenando los Asesores

Según los funcionarios de INTECAP, cuando se les solicitó proporcionar entrenamiento al primer grupo de Asesores contratados, se dirigió a HADE - Hogar y Desarrollo - una fundación que

proporcionaba un programa modesto de crédito a los MES. INTECAP solicitó a HODE ayudarles a elaborar y llevar a cabo un curso de entrenamiento para los Asesores, pero no pudieron llegar a un acuerdo financiero. Para gran consternación de sus funcionarios, INTECAP quedó a último momento encargado de entrenamiento en un campo del cual no tenían conocimientos.

De alguna manera, se llevó a cabo un curso de entrenamiento de una duración de 88 horas. Pero, con la excepción de dos medio días (sábados), todo fué teórico - principalmente un resumen de administración empresarial, contabilidad, etc. dirigido a pequeñas y medianas firmas. Debido a que la mayoría de los Asesores eran estudiantes universitarios de administración de empresas, auditoría y economía, con algunos ingenieros industriales, ya estaban familiarizados con este material. Las evaluaciones de los Asesores del primer curso de INTECAP fueron uniformes: todos lo consideraron esencialmente irrelevante a lo que poco después descubrieron necesitaban saber de los MES. Un Asesor resumió el enfoque de INTECAP diciendo que : "No tenía ni idea de lo que era un microempresario".

El segundo curso de entrenamiento de INTECAP, que consistió en 100 horas y fué dirigido a orientar al segundo grupo de Asesores contratados, tuvo una gran ventaja: el primer grupo de Asesores dió al segundo entrenamiento práctico en el trabajo. El segundo grupo de Asesores pasó medio día aprendiendo la fase teórica, y la otra mitad en el terreno con el primer grupo. Todo el segundo grupo apreció el entrenamiento en el terreno, pero fué de la opinión de que el contenido académico/teórico del curso fué (una vez más) irrelevante a sus necesidades. Se debe notar que los oficiales de INTECAP admitieron estar de acuerdo con la evaluación de su falta de conocimiento del sector microempresarial y de sus faltas en el entrenamiento dado.

## Entrenamiento Especializado por Ocupaciones de MEs

Al tratar de tener un contacto más cercano y directo con los MEs, un enfoque de entrenamiento fundamental ha sido recién iniciado por INTECAP. Estos son los sabados productivos en los cuales dan a grupos de los MEs separados de acuerdo a ocupaciones entrenamiento técnico específico dirigido a sus especialidades. Las presiones de tiempo nos imposibilitó asistir al programa para carpinteros que se llevó a cabo durante nuestra investigación en el terreno. Este fué el segundo "sabado productivo"; el primero, en que fueron entrenados los zapateros en como pegar suelos se llevó a cabo a principios de agosto. Tuviera éxito si este entrenamiento representaría un cambio del enfoque actual de entrenamiento de INTECAP de arriba hacia abajo.<sup>19</sup>

También podría representar el primer paso hacia la formación de grupos de MEs divididos por ocupación. Por tanto, los MEs de diferentes zonas de la ciudad que se han reunido para recibir entrenamiento durante los "sabados productivos" podrían ser alentados formar grupos compras por mayor, asociaciones cooperativas para mercadeo y promoción, o, finalmente, asociaciones comerciales en las ramas principales de actividad - manufactura de ropa, zapatería, etc. (Una alternativa a un enfoque de entrenamiento de arriba hacia abajo se discute en las Recomendaciones siguientes).

En vista de lo anterior, el verdadero potencial de INTECAP como organización entrenadora es incierto. Por lo tanto, no tenemos comentarios sobre el hecho de que INTECAP y el SIMME,

---

<sup>19</sup> Un Asesor declaró que necesitaba de un Asesor para actuar como "traductor" para el entrenador del INTECAP, porque el idioma era demasiado técnico para los MEs. No tuvimos tiempo para verificarlo, aunque no es incongruente con las evaluaciones previas de INTECAP. Parte de las dificultades consisten de la gran discrepancia en la clase social - y en las credenciales - entre los entrenadores académicamente orientados y los MEs.

todavía el 24 de agosto de 1988, no habían formalizado su relación o elaborado un plan de trabajo específico (por ejemplo, que INTECAP dirigiera los esfuerzos de entrenamiento tanto para los Asesores como para los MEs). Sin embargo, somos de la opinión de que INTECAP no debe ser la única agencia que proporcione entrenamiento para el proyecto. El SIMME comparte esta opinión, debido a que ha utilizado varias otras organizaciones para entrenamiento especializado (por ejemplo, la Fundación Hans Seidel para un curso de duración de 40 horas para 20 MEs seleccionados, INCAE para un ejercicio en "dinámica de grupos" conocido como "espejos organizacionales"). Además, la administración del SIMME parece no estar segura del papel que debe jugar INTECAP.

#### Los Grupos APA (Apoyo en Acción) para los MEs

En la actualidad, la actitud del SIMME es ambivalente en cuanto a INTECAP y todavía no ha iniciado ningún intento sistemático para asegurar un seguimiento individual de los MEs de parte de los Asesores. Más bien, sus esfuerzos principales han sido para establecer una entidad de entrenamiento diferente para los MEs, el grupo APA. Cada Asesor tiene la responsabilidad de formar varios de estos grupos, compuestos de 15 - 20 MEs cada uno - todos con préstamos actuales o potenciales del Asesor en cuestión. Estos grupos están supuestos a reunirse cada 15 días (a no ser que el grupo decida reunirse con otra frecuencia - favor de referirse más abajo), con el fin de discutir problemas comunes y para recibir dirección del Asesor. (Algunos de los Asesores han recibido entrenamiento en dinámica de grupos, y los trabajadores sociales están tratando de ayudar a orientar a otros, pero, hasta ahora, la preparación de los Asesores para este papel adicional ha sido irregular, en el mejor de los casos).

Hay una gran discrepancia en el entusiasmo de los Asesores de las seis ONGs en cuanto a los grupos APA. Una ONG los han adoptado

con entusiasmo - ADESCO - mientras que otra - FAPE - no lo ha hecho debido a los resultados iniciales poco satisfactorios. Las opiniones de los Asesores de otras dos ONGs (FUNDESEM y MICROS) se acusan más a las opiniones de FAPE que a las de ADESCO. "Es demasiado pronto para saber", resume la reacción de los Asesores de FUNDEGUATEMALA y FUNDEMIX, que han comenzado a formar sus grupos apenas en las semanas recientes.

Durante una reunión especial del grupo con 12 Asesores (dos escogidos de cada ONG), hubo el consenso de que los Asesores y los MEs tenían conceptos diferentes del propósito y de la naturaleza de los grupos APA. Según estos Asesores, la mayoría de los MEs parecen esperar un entrenamiento concreto y clases de verdad sobre procedimientos empresariales. Pero el punto de vista de los Asesores (impartido por el SIMME) es que el grupo APA es un vehículo para que los MEs puedan resolver problemas empresariales individuales a través de un procedimiento de grupo. Efectivamente, la idea del SIMME es que estos grupos dentro de 3 - 4 meses pudieran arrancar hasta el punto de no necesitarán Asesores más que para dirigir sus interacciones. Pero los Asesores se preguntan que pasará a los MEs si los Asesores están demasiados presionados para proporcionar un seguimiento individual, si sus grupos APA están supuestos a llegar a ser auto-suficientes dentro de tan poco tiempo, y si no existen otros vehículos para prestar asistencia técnica y supervisión continuas durante la vida de sus préstamos.

Como se ha mencionado anteriormente, llevabamos a cabo reuniones de grupos con todos los Asesores de cada ONG, además de la reunión de grupo con los 12 Asesores mencionados anteriormente. Ninguno de los 60 Asesores considera a los grupos APA como substitutos de un contacto individual y directo con los MEs, pero, dada la presión que experimentan para "cumplir con los 60", ven la posibilidad de que estas reuniones pudieran convertirse en un reemplazo de facto para del contacto individual. Esto les

preocupan, debido a que piensan que pocos de los MEs están acostumbrados a participar en procedimientos de grupo y preveen un rápido desgaste. (En efecto, muchos de los Asesores declararon que sus grupos habían disminuidos en quizás un 50% después de las primeras reuniones. Un ME, cliente de FAPE, nos dijo que su Asesor había invitado a 20 MEs a una reunión del grupo APA, pero que apenas fueron tres personas - y el Asesor no fué una de ellas.)

En contraste, los administradores de sus ONGs son mucho más optimistas acerca de la utilización de los grupos APA para proporcionar entrenamiento, dirección y servicios de seguimiento a los MEs. También visualizan a los grupos APA dando orientación a solicitantes potenciales de préstamos, quienes, en teoría, recibirían entrenamiento hasta aún antes de que el papeleo fuera sometido al Comité de Crédito.

Dado que la opinión global de los Asesores en cuanto a los grupos APA fué mucho menos positiva que la de sus superiores, nos alegramos de asistir a la reunión de un grupo de ADESCO, a invitación de uno de sus "líderes informales" (un zapatero quien fué uno de los ocho MEs seleccionados por las seis ONGs para reunirse con nosotros en una discusión de mesa redonda del programa del SIMME desde el punto de vista de los recipientes de los préstamos).

El Grupo APA de Don José Manuel. El grupo APA se reunió el lunes de un fin de semana largo, en el muy limpio, bién iluminado y amplio taller del líder zapatero. Asistieron un total de trece personas. Luego, nos enteramos de que tres de los 13 todavía no eran clientes de préstamos, sino que habían venido a sugerencia de amigos que ya habían recibido préstamos. La reunión comenzó con una discusión animada sobre la necesidad de aumentar la frecuencia de las reuniones del grupo de una vez a dos veces por semana. Se adaptó esta idea con gran entusiasmo. El grupo también discutió planes para participar en varias ferias en el interior de Guatemala, así como en la venidera Feria Nacional de MEs. También se adelantaron los planes para un viaje por autobus del grupo para ir a Honduras a vender sus productos; pagarían Q40 cada

uno por el autobus; el arreglo del autobus fue hecho por ADESCO. Esto llevó a una discusión de varias técnicas ingeniosas para aumentar las ventas de los miembros del grupo. Un miembro mostró orgullosamente dos copias de modelos para un boletín mensual planificado para promoción. Al grupo se le ha llamado "Artesanos en Acción", y el nombre es destacado prominentemente. (Ambos modelos aparecen en el Anexo B). El Asesor ofreció nada más que un apoyo logístico: los MES presentaron todos los planes - además de demostrar tener un entusiasmo contagioso y buen humor. Claro está, este es un grupo APA todavía atípico, pero ideal. Este tipo de grupo demuestra el potencial para un tipo diferente de "efecto multiplicador" de la visión del programa SIMME. Un esfuerzo de abajo para arriba de los mismos MES para desarrollar sus negocios y vinculaciones entre ellos mientras se expande el programa.

Un beneficio no anticipado de los grupos APA es que podrían ayudar a los Asesores a entender mejor los MES. Poco a poco, los Asesores han llegado a conocer, e identificarse fuertemente con sus clientes MES. Están cada vez más concientes de las restricciones tanto sociales como económicos que afectan sus vidas. Lentamente, los Asesores están adquiriendo una idea preliminar de la gama confusa de los detalles específicos de tipo técnico, socioeconómico, de los ciclos empresariales, y de crédito que caracterizan cada ocupación microempresarial. Sin embargo, admiten que es imposible llegar ser expertos en los detalles de manufactura de ropa, carpintería, zapatería, salones de belleza, elaboración de metales, mueblería, etc. Y, sin embargo, tienen clientes en cada una de estas actividades.

Aún más problemático para los Asesores es que tienen la responsabilidad de analizar detalladamente cada uno de estos tipos de negocios para preparar la solicitud de préstamo y el Plan de Acción de un posible cliente.

## La Necesidad Urgente de los Analistas del BANTRAB para Aprender Acerca de los MEs

Pero, si tienen los Asesores problemas con los detalles complejos de las diferentes empresas de sus clientes MEs, considere el caso de los analistas del BANTRAB. Tienen que revisar los documentos sometidos por el Asesor, y luego tienen que dar sus recomendaciones sobre si se otorga - con o sin modificaciones - el préstamo solicitado. Aunque el analista del BANTRAB es solo uno de tres miembros del Comité de Crédito (completa el grupo un representante del SIMME y uno de la ONG en cuestión), el/ella tiene la voz decisiva con relación a las decisiones sobre si se aprueba o niega el préstamo y sobre los términos específicos.

Sin embargo, los seis analistas del BANTRAB trabajan en un cuarto sin ventanas y sin ninguna provisión para ser entrenados en el mundo de los MEs. "No conocen los MEs en la calle", nos han dicho frecuentemente. También nos dijo un director de una ONG que "el BANTRAB no ve los aspectos sociales [de los MEs] que vemos nosotros, solamente las cifras". Además, muchos de los Asesores hicieron comentarios en el sentido de que "los analistas bancarios no se identifican con el programa, solamente con las cifras". Sin embargo, las cifras que utilizan se basan en los criterios que aprendieron para servir a empresas pequeñas y medianas - los cuales podrían ser irrelevantes para microempresas. No se han elaborado guías ni manuales que establezcan los parámetros que afectan cada una de las "ramas principales de actividad" en las cuales están involucrados los MEs.

Inicialmente, esto resultó en algunas decisiones extrañas de los analistas. Especialmente en los primeros meses del programa (recuerde que los primeros préstamos se desembolsaron el 9 de febrero de 1988), los analistas tomaron decisiones que fueron consideradas incomprensibles por casi todos los Asesores. A lo

mejor, los Analistas no aprobaban una solicitud de préstamo que parecía especialmente buena; otorgaban otro en su totalidad (o hasta lo aumentaban), a pesar de deficiencias aparentes en la reserva de capital del ME; recortaban el componente de materia prima de un tercero; desaprobaban una de las dos máquinas solicitadas por un cuarto (y muchas veces era la máquina clave, según los Asesores); reducían o negaban el período de gracia requerido por una empresa que no podía realizar los reembolsos inmediatos sobre la maquinaria nueva; reducían o aumentaban el número de meses del período de los préstamos - y por tanto, el monto de los pagos mensuales, etc. A menudo, las ONGs y los Asesores se sentían frustrados y enfurecidos por los cambios aparentemente arbitrarios de los términos hechos por el personal del BANTRAB.

En su defensa propia, los Asesores aprendieron pronto a entender los aparentes criterios de los analistas. Descubrieron que los analistas preferían a maquinaria y a la construcción que a la materia prima y al capital de trabajo. Descubrieron que a los analistas les gustaban empresas ya establecidas por varios años. Descubrieron que los analistas preferían fiadores con sueldos fijos que podrían ser reclamados rápidamente en caso de incumplimiento. En poco tiempo, los Asesores presentaban los documentos de acuerdo con lo que pensaban eran las preferencias y las idiosincrasias personales de los analistas. Después de todo, los Asesores estaban bajo una presión continua para "lograr sus 60", y requerían préstamos aprobados.<sup>20</sup>

Como resultado de una disputa salarial, todos los analistas del BANTRAB renunciaron en masse en junio. Fueron reemplazados con un nuevo grupo, los cuales han sido prometidos un aumento (pronto)

---

<sup>20</sup> En algunos casos raros, los analistas del BANTRAB podrían hacer una visita al terreno para resolver las ambigüedades del papeleo sobre un solicitante particular de crédito.

salarial de más del doble de lo que ganaban sus predecesores, pero poco más de la mitad de lo que ganan los Asesores con aproximadamente la misma preparación académica. Los Asesores han tenido más éxito en enfocar sus documentos de préstamos al nuevo grupo de analistas, basado en sus exasperantes experiencias con el primer grupo.

Pero continúa un problema básico: los analistas no tienen razones técnicas o empíricas basadas específicamente en MEs para los criterios de aprobación que aplican a los microempresarios.

Un último tema queda antes de poder terminar esta sección: el adiestramiento individual y la asistencia técnica que piensan los Asesores es necesario dar a los MEs. Y este problema también resulta estar relacionado a las necesidades de los Asesores de tener un conocimiento más detallado de las diversas operaciones empresariales de sus clientes.

#### Víctima en la Carrera para los 60: Asistencia Técnica a los MEs

Este asunto se mencionó anteriormente durante nuestra discusión de las quejas de los Asesores referentes a "cantidad contra calidad". Sinceramente creen que deben hacer visitas de seguimiento a clientes individuales. Pero lo quieren hacer en base a la necesidad del caso. Por lo tanto, ni la situación actual - donde todo el contacto después del préstamo con el ME está en base a "como se pueda" - ni la nueva política propuesta por el SIMME de visitas individuales a cada cliente dos veces al mes - tiene la aprobación de los Asesores. Son de opinión de que la aplicación mecánica de la necesidad de visitas dos veces al mes no tomaría en cuenta su capacidad profesional para decidir cuales de los MEs requieren a lo máximo una visita y cuales requieren cuatro o más durante las diferentes etapas del préstamo. También creen que

deberían proporcionar orientación y asistencia técnica más específicas tanto sobre los problemas empresariales ordinarios de sus MES como sobre las dificultades específicas enfrentadas por individuos o aquellos involucrados en una industria particular. No pueden cumplir con este papel no solo por su falta real de tiempo, sino también por su falta actual de entrenamiento en los detalles de las ramas principales de actividad de los ME.

**CONCLUSIONES:** Al principio del programa del SIMME, casi ninguno de los principales funcionarios tenía conocimiento real del sector microempresarial en general ni de sus industrias componentes en particular.

INTECAP está todavía tratando de encontrar una modalidad de entrenamiento que se pueda enseñar en términos reales tanto a los Asesores como a los MES. Su último esfuerzo, "los sábados productivos", es la primera experiencia del programa del SIMME que une a los MES trabajando en el mismo campo. Además de proporcionar el entrenamiento, dichos esfuerzos podrían resultar en: (1) los MES aprovechando economías de escala a través de comprar al por mayor y por mercadeo colectivo, (2) la formación de asociaciones comerciales en las ramas principales de actividad de los MES, lo cual mejoraría su imagen e influencia, y (3) el fortalecimiento del pluralismo democrático en la sociedad guatemalteca.

Poco a poco, los Asesores y sus supervisores se han adquirido tanto conocimiento práctico como una identificación emocional profunda con los MES. Sin embargo, admiten que son deficientes en sus conocimientos de los varios campos en que están involucrados sus clientes. Los analistas del BANTRAB han tenido poca oportunidad de adquirir un conocimiento real de los MES o de los parametros básicos de sus industrias; la mayoría de sus contactos con los MES es a través de las cifras en sus solicitudes de crédito. Este conocimiento incompleto impide a los Asesores y a

sus supervisores dar mejor asistencia técnica y servicio a los MEs. Un conocimiento insuficiente impide a los analistas del BANTRAB tomar las mejores decisiones en las solicitudes y en los términos del préstamo.

Lo que es obvio que se necesita es un instrumento de entrenamiento que utilice a los MEs mismos para enseñar a los Asesores, sus supervisores y los analistas del BANTRAB sobre sus vidas, ciclos comerciales y limitaciones básicas.

RECOMENDACION VI-A: El papel de INTECAP no se debe formalizar o ampliar hasta que demuestre que han adquirido los conocimientos y las metodologías para ofrecer un entrenamiento de "abajo para arriba" que trate sobre las necesidades reales tanto de los MEs como de los Asesores.

RECOMENDACION VI-B: Se debe explorar la posibilidad de fomentar asociaciones comerciales para las ramas principales de actividad de los MEs. El enfoque específico de dicha investigación debe ser si se debe hacer utilizando los "sabados productivos" de INTECAP que se especializa por ocupaciones, o algún otro vehículo.

RECOMENDACION VI-C: Para que los grupos APA puedan tener éxito, (1) los Asesores requieren de más entrenamiento en los procedimientos y la facilitación de grupos, (2) no puede haber una fecha límite arbitraria para que los grupos sean auto-dirigidos; más bién, esta se debe basar en las características y el desempeño individual de cada grupo; y (3) no se puede utilizar a los grupos APA como sustituto de visitas de seguimiento personales a clientes de préstamos ME.

RECOMENDACION VI-D: Más tiempo y un control cauteloso son necesarios antes de determinar si los grupos APA son viables y efectivos.

RECOMENDACION VI-E Se puede acelerar la "curva de aprendizaje" de los Asesores, sus supervisores, y especialmente de los analistas del BANTRAB a través de la utilización de los mismos MEs como entrenadores. Se debe organizar talleres de trabajo para cada una de las ramas principales de actividad en las cuales están involucradas los MEs, utilizando a MEs elejidos como facilitadores/ instructores. El contenido específico que se cubriría (para cada rama de actividad) debe consistir en: el ciclo empresarial y la temporada de la actividad en cuestión, los patrones prevalecientes en la utilización de dinero en efectivo contra el crédito, la proporción de activos microempresariales que típicamente consisten en maquinaria contra materia prima contra capital de trabajo, los canales tradicionales de mercadeo - y su nivel de saturación, características laborales, etc.

RECOMENDACION VI-F: De cada uno de estos talleres de trabajo enseñados por los MEs debe resultar una guía o manual. Este manual tendría varias funciones para los Asesores, supervisores y analistas: (1) mejorar el proceso de solicitud de préstamos, para que refleje mejor las realidades de las industrias particulares los montos específicos solicitados para maquinaria, materia prima y capital de trabajo, además del Plan de Acción detallado; (2) permitir una determinación mejor y más exacta de la temporada del año en que se debe desembolsar los préstamos para actividades económicas específicas a fin de maximizar el valor de los fondos para mejorar el negocio; y (3) permitir a los Asesores la proporción de asistencia técnica y seguimiento mejor diseñados para las necesidades particulares de los clientes de los préstamos.

## VII. INTEGRACION Y COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Esta sección se trata con el progreso obtenido, aunque todavía imperfecto, por las seis ONGs, el SIMME, el BANTRAB e INTECAP con respecto a la integración y comunicación interna y externa.

Primero, se debe felicitar a todos los participantes por haber logrado un grado viable de integración que está permitiendo al proyecto adelantar sin mayores obstáculos organizacionales. Es evidente el deseo de integrar actividades. Y ya, en un proyecto de sólo unos cuantos meses, se ha establecido un mayor grado de integración entre los nueve participantes principales que el que tiene una cantidad de proyectos de "Desarrollo Rural Integrado" que se componen de menos factores organizacionales al final de la vida del proyecto.

Dicho esto, queremos indicar los "áreas de preocupación" donde se requieren de más trabajo. En forma breve, estas áreas consisten en:

### Integración Externa

1. Cada institución se siente desconectada de la otra e insuficientemente apreciada. Las institucionales involucradas tienen un entendimiento insuficiente de los papeles de las otras y como estos papeles deben ser coordinados para que el programa pueda aprovechar mejor sus recursos con el fin de lograr sus metas.

- El SIMME se siente presionado por sus restricciones presupuestarias - es decir, la decapitalización periódica y la necesidad constante de generar donantes; también se siente presionado por la necesidad de cumplir con las demandas numéricas de un proyecto que se inclina a la "masificación".

- Las ONGs se sienten presionados por sus presupuestos limitados. No recibieron fondos suficientes para equipar adecuadamente sus oficinas, están haciendo lo "mejor que pueden". (En una ONG, el gerente administrativo nos dijo que demanda que los Asesores pidan permiso para obtener papel y hacer llamadas telefónicas. Está consciente de que los Asesores lo resienten profundamente, pero cree que "utilizarían un montón de papel en dos días", y que su presupuesto es tan apretado que no tiene alternativa.)
- Las ONGs también sienten inseguridad al depender solamente del SIMME como fuente de fondos y están tratando de expandir su base de donantes y recursos con el fin de asegurar su sobrevivencia a largo plazo.
- La Comisión de Fideicomiso del BANTRAB se siente aislada y parece no entender las metas sociales del programa; no hay evidencia de que estas fueron comunicadas efectivamente.
- INTECAP es tan inseguro de su papel como de su capacidad actual de proporcionar un entrenamiento comprensivo en cuanto a los MES. (Para ser justo, su Director, el Arq. Mario Hugo Rosal, dice que ahora están aprendiendo rápidamente después de haber comenzado sin ningún conocimiento concreto de los MES.)

2. A pesar de la existencia de grupos coordinadores, la comunicación externa todavía no ha madurado lo suficiente hasta el punto de que haya una coordinación efectiva de todas las organizaciones involucradas.

3. Todavía no se han implementado por completo las recomendaciones de los grupos coordinadores. Por ejemplo, se recomendó que el director de cada ONG participara como representante en la mayoría de las reuniones coordinadores. Todavía hay fundaciones que frecuentemente envían personal de menor nivel.

4. Las recomendaciones contenidas en dos evaluaciones internas previas referentes a la integración organizacional no se han implementado en su totalidad.

5. Aunque se ha progresado mucho respecto a los formularios de solicitud de crédito, todavía repiten las mismas preguntas de un formulario a otro, dependen demasiado en preguntas cerradas, y no diferencian suficientemente entre los tipos de industrias. Además, cada ONG ha elaborado sus propios formularios internos que creen facilita un análisis más a fondo de las solicitudes de crédito que los cuatro formularios estandarizados elaborados por el SIMME (estos son (a) identificación, (b) diagnóstico, (c) Plan de Acción, y (d) flujo de efectivo). Consecuentemente, tiende a completar los formularios del SIMME de una manera mecánica.

6. La falta de criterios sociales y económicos comunes en las solicitudes y aprobaciones de crédito es un problema admitido por todos; el cumplimiento de este requisito ayudaría a promover una integración interorganizacional y los objetivos del programa.

#### Comunicación Interna

1. La mayoría de las ONGs prefieren sistemas administrativos autocráticos e jerárquicos que no facilitan una comunicación con fluidez y efectiva entre los diferentes niveles. En apenas una de las ONGs - MICROS - fué la comunicación considerada como excelente por todos los niveles jerárquicos.

2. Específicamente, aunque casi todas las ONGs celebran reuniones periódicas con su personal en que están representados la mayoría de los niveles, aquellos en niveles más bajos creen que raramente se toman en cuenta en acciones subsiguientes las opiniones y sugerencias que han expresado.

3. En tres de las seis ONGs, los Asesores específicamente mencionaban problemas de rivalidad que impiden la cohesión del grupo, a la comunicación horizontal y al espíritu de equipo. Lo anterior se cree que se debe "cada uno conseguir sus 60".

4. Las deficiencias de la comunicación interna son tales que por una parte, los administradores de las ONGs no son de la opinión de que sus Asesores "comprenden el cuadro completo ni las restricciones administrativas y presupuestarias de la organización"; por la otra parte, los Asesores creen que los administradores de las ONGs ponen demasiado énfasis en las metas de cantidad y no se identifican suficientemente con las metas sociales del programa.

#### Condiciones de Trabajo y Espíritu de Equipo Organizacional de los Asesores

1. Los Asesores de las seis ONGs han dicho que trabajan seis días por semana, con un promedio de entre 65 y 80 horas por semana. El promedio es de 73.7 horas por semana. Todos atribuyen sus autoimpuestos exhaustivos horarios a la presión de "conseguir sus 60" - a razón de 10 casos para presentar al Comité de Crédito cada mes.

2. Todos los Asesores en las seis ONGs resienten que no se les recompensa por los gastos de viaje relacionados con el trabajo. Para aquellos que utilizan el transporte público (colectivos, etc.) esto sale por un promedio de Q32 por mes. Para el raro Asesor que

utiliza su propio coche, ésto llega a un promedio de Q90 por mes - parcialmente debido a que el Asesor que usa su propio vehículo es presionado a "servicio de taxi" por los demás colegas.

3. Los Asesores también pagan voluntariamente de sus propios bolsillos tales gastos como fotocopiar documentos mientras en el terreno, para facilitar el proceso de solicitud de crédito.

4. Las sedes de las ONGs no tienen suficiente material ni equipo de oficina, específicamente, no hay suficiente máquinas de escribir, calculadoras (la mayoría de los Asesores utiliza las suyas propias), grapadoras, formularios, papeles, y, en un caso, escritorios y sillas, para acomodar a todos los Asesores.

5. El segundo grupo de Asesores que se contrató fué pagado inicialmente Q50 mensuales menos - durante un período de prueba que no fué impuesto al primer grupo. En la mayoría de las ONGs, este período de pago de menos sueldo duró dos meses y causó resentimiento.

6. Los Asesores creen que, a Q850 por mes, no les están pagando suficiente.<sup>21</sup> En cinco de las ONGs, todos los Asesores presentes en ese entonces firmaron una carta en conjunto al SIMME solicitando un aumento salarial de Q400 por mes. En la sexta ONG, los Asesores dijeron que estaban de acuerdo con los objetivos de la carta, aunque prefirieron que su solicitud fuera mandada a través de su propio director. (Se mandó la carta al Lic. Fernando Rivera en el SIMME el 28 de julio de 1988; a partir del 24 de agosto, todavía no habían recibido una respuesta.)

---

<sup>21</sup> Sin embargo, nos dijeron que como estudiantes universitarios que todavía no habían recibido su título (licenciado o ingeniero, dependiendo del curriculum), sería muy difícil encontrar a otro trabajo que paga mejor. Se debe notar que muy pocos Asesores ya han recibido sus títulos universitarios.

## Salario y Espíritu entre los Trabajadores Sociales y los Analistas del BANTRAB

1. Cada ONG tiene un trabajador social. Recientemente, se aumentó su sueldo desde Q500 hasta Q750. Declararon también que gastan un promedio de Q32 por mes para transporte público durante visitas al terreno y que tampoco los reembolsan. Piensan que les deben pagar lo mismo que a los Asesores a base de las siguientes dos razones: (1) son idénticos sus niveles educacionales a los de los Asesores, y (2) se ha cambiado el contenido de su trabajo, ya que ahora trabajan directamente con los MEs durante las visitas de seguimiento relacionados al préstamo (contra con sus familias en asuntos del bienestar social).

2. Son muy bajas las escalas salariales del BANTRAB. Por ejemplo, los analistas tienen aproximadamente el mismo nivel educacional (y en muchos casos en las mismas materias) que los Asesores, aunque todavía los pagan apenas Q200 por mes. Nunca fué claramente definida la fecha efectiva del aumento prometido de Q450. Se puede inferir la seriedad del problema moral que ha causado su nivel salarial por el hecho de que: (1) el encargado de la Comisión de Fideicomiso renunció su puesto en mayo (y asumió el puesto de supervisor con FUNDEMIX, que rápidamente quitó el atraso de préstamos no aprobados); y (2) resignaron cada uno de los seis analistas como protesta en junio y lo reemplazaron con un nuevo grupo a quien prometieron el aumento salarial que todavía no ha sido recibido.

## Un Problema Final de Integración Externa: La Falta de Procedimientos de Graduación

1. Fueron inclinadas nuestras entrevistas con los MEs hacia las "historias con éxito" como se describe en la Sección VIII que sigue. Por lo tanto, observamos el problema de los MEs:

utilizaron sus préstamos hasta el punto de un crecimiento mayor, pero no fué suficiente la cantidad máxima de los préstamos del SIMME para cubrir las necesidades.

2. Descubrimos también que todavía no existían mecanismos para ayudar "graduar" a aquellos MEs exitosos. Algunos requirieron de asistencia de un programa para MEs con un máximo mayor para préstamos (por ejemplo: MODE); otros necesitaron asesoría financiera creativa sobre como financiar una futura expansión si se quedaban en el sector informal, y/o acceso a un banco comercial si optaban participar en el sector formal. Ilustra el problema el cuento siguiente:

El préstamo del SIMME resultó en un gran aumento en la producción de Mary Vasquez, una ceramista. Con el dinero que recibió, pudo comprar un horno casi nuevo de un conocido que estaba por jubilarse; y por primera vez pudo comprar al por mayor su materia prima. Nunca ha sido un problema la demanda, ni siguiera antes del préstamo cuando vendía su mercancía exclusivamente del taller que se estableció en frente de su casa. (Vive en la calle principal de la zona.) Pero, con la producción mayor que salió del nuevo horno, pronto trataba con cinco clientes quienes vendían sus cerámicas baratas por todo el país. Contrató más gente, y ahora tiene un hombre a tiempo completo, dos muchachos que trabajan casi a tiempo completo (a excepción de cuando están en la escuela), y otro joven que pinta las cerámicas la mitad del tiempo. Además, ella y su madre trabajan muchas horas en el negocio, lo cual ya toma todo el espacio no necesario para vivir. La Sra. Vasquez es un líder local y una representante de planificación familiar. Tiene antecedentes contables, y trabajó antes en el sector público. Convirtió un pasatiempo en una empresa porque trabajar desde la casa de sus padres le permite pasar más tiempo con su hijo de 22 meses; ahora está embarazada con su segundo hijo. De hecho, dada la edad de su hijo, estuvimos asombrados en ver que decoró la casa con una gran cantidad de figuras delicadas de cerámica - hasta que nos señaló que todas y cada una habían sido pegadas en su puesto.

La Sra. Vasquez se ha aprovechado de cada oportunidad ofrecida por el proyecto. Por ejemplo, ella fué uno de los 20 MEs seleccionados para el curso especial de la Fundación Hans Seidel en administración y una de cinco que lo terminó (esto fué debido al hecho de que el horario diario de 5-9pm resultó ser imposible para muchos MEs). Ella se pasó de "comprar mis materiales cinco galones a la vez a comprar por la tonelada, y el esmalte por el quintal". Pero ahora ha llegado al límite

de su capacidad actual - ella y su madre se quedan hasta la 1:30 de la mañana preparando las órdenes utilizando un horno que ahora se considera demasiado pequeño y demasiado lento (toma cinco horas para calentarse y cinco horas para enfriarse). Lo que necesita ahora es un amplio horno comercial que se vende por Q8,000 nuevo. (Un horno usado de ese tamaño se vende por Q3,000-Q4,000, pero es difícil encontrar uno en buenas condiciones, y considerando que el horno tendría que trabajar en una casa llena de adultos y niños, el peligro de incendio requeriría de que cualquier horno nuevo sea tan bueno como aquel que tiene ahora.) El SIMME no la puede ayudar con otro préstamo, y lo que necesita, de todos modos, es más que el límite máximo de Q6,000 del programa. Podría despegar su negocio con un horno más grande y con un capital de trabajo correspondiente. Todavía no existe la posibilidad de conseguir dinero de bancos comerciales, pero cree que existen programas tales como los del SIMME, pero a mayor escala. Lo que necesita urgentemente es "ayuda de graduación".

**CONCLUSIONES:** En general, ha empezado bien el programa del SIMME, a pesar de la gran cantidad de actores organizacionales. Sin embargo, una cooperación mejorada entre todos los actores organizacionales debería mejorar la eficiencia del programa, disminuir sus gastos administrativos, y posiblemente reducir la proporción de préstamos atrasados. Además, podía expandir la efectividad y el alcance del programa la elaboración de procedimientos de integración para facilitar la graduación de los MEs exitosos.

**RECOMENDACION VII-A:** Se debe dar más énfasis a los mecanismos coordinadores actuales, especialmente a los comités coordinadores, y se deben implementar sus recomendaciones y las de las evaluaciones previas y actuales dentro de un período de tiempo acordado.

**RECOMENDACION VII-B:** Para adelantar el proceso de integración, los comités coordinadores deben delinear los períodos de tiempo para la implementación de mutuamente acordadas decisiones futuras y recomendaciones previas que todavía no han sido implementadas.

RECOMENDACION VII-C: Se deben celebrar otras reuniones después de la conclusión de los talleres de trabajo especiales para los Asesores, supervisores y analistas del BANTRAB que fueron facilitados por los MEs, y la elaboración de manuales sobre tipos específicos de empresas microempresariales. Los objetivos serían de explorar y llegar a un acuerdo dentro de un periodo de tiempo acordado en cuanto a los criterios comunes que serían utilizados para solicitudes y aprobaciones de préstamos. Aunque se sacarían los participantes mayormente de los altos niveles administrativos de aquellas organizaciones interesadas, se debe asegurar una representación adecuada de Asesores y analistas del BANTRAB.

RECOMENDACION VII-D: Se debe contratar un grupo consultor externo guatemalteco para llevar a cabo una serie de talleres de trabajo tipo "espejo organizacional" dentro y entre las organizaciones constituyentes del programa del SIMME. Las metas de estos procesos de grupo serían de: (1) facilitar un entendimiento mutuo y una coordinación de los papeles de las demás; (2) mejorar la comunicación interna y el espíritu de cada institución; y (3) promover el reconocimiento de los participantes que tanto la integración como la mejora de comunicaciones inter e intrainstitucional sean procesos continuos que se deben tratar de una manera conciente y continua.

RECOMENDACION VII-E: También se debe celebrar reuniones después de los talleres de trabajo especiales organizados por los MEs para analizar más aún los formularios internos de las ONGs y para afinar los formularios estandarizados del SIMME. Las metas deben ser de reducir el papeleo innecesario mientras se promueva un análisis más profundo y específico de las necesidades empresariales y de préstamos de cada uno de los MEs. Se debe asegurar una representación adecuada de los Asesores y los analistas del BANTRAB. El SIMME debe especificar un periodo de

tiempo para esta actividad.

RECOMENDACION VII-F: Referente a las condiciones de trabajo de los Asesores, debe reducir las largas horas que actualmente trabajan los Asesores nuestra previa recomendación de distribuir el logro de "la meta de los 60" durante todo el año. También recomendamos que reembolsen a los Asesores y los trabajadores sociales para cubrir los gastos relacionados a viajes y otros gastos de trabajo (hemos detallado los desembolsos para el transporte como una guía posible para reembolsos).

RECOMENDACION VII-G: Antes de poder pensar en la posibilidad de contratar más Asesores para procesar más préstamos, se debe pensar en la posibilidad de proveer material suficiente de oficina y de trabajo a los Asesores para que puedan desempeñar sus funciones.

RECOMENDACION VII-H: Especialmente en vista del entrenamiento adicional que recibirán los analistas del BANTRAB si fueran implementadas las recomendaciones previas, parece que el programa del SIMME tendría un interés establecido en asegurar que reciban su aumento salarial prometido los analistas actuales.

RECOMENDACION VII-I: Explorar los mecanismos y los enlaces institucionales que se podrían utilizar para facilitar la "graduación" de MES exitosos, y establecer un período de tiempo para lograr esto.

#### VIII. IMPRESIONES DE LOS MICROEMPRESARIOS

Por acuerdo mutuo entre Laura Lindskog, la oficial de proyecto del SIMME en la oficina del Sector Privado de la USAID/Guatemala y nosotros, no se elaboró una muestra aleatoria estratificada debido a restricciones de tiempo. Más bién, (1) se hizo visitas de

seguimiento a cinco clientes con préstamos que previamente habían sido entrevistados por un equipo conjunto de la AID y del SIMME en junio, (2) se celebraron dos reuniones de grupos de MEs, la primera con ocho MEs elegidos por las seis ONGs y la segunda con 12 mujeres MEs invitadas por FUNDEMIX, (3) se observó una reunión de grupo de APA con 10 clientes MEs, (4) se celebró una reunión con un pequeño "grupo de control" - cinco mujeres MEs que fueron amigas de un cliente de préstamo del proyecto, pero que no habían solicitado sus propios préstamos, y (5) se hicieron visitas adicionales a nueve MEs que fueron clientes de todas menos una de las fundaciones. Así, en total, hablamos con 44 MEs que habían completado el proceso de solicitud de crédito del SIMME, y un pequeño "grupo de control" de cinco MEs no lo habían hecho.

Sobra decir que los 44 MEs fueron un grupo muy selecto - y supuestamente no representativo. Fueron muy inclinados hacia las "historias de éxito" y eran personas con empresas en localidades más accesibles.

#### Algunas Descripciones Impresionistas de los Patrones de MEs Exitosos

1. Las microempresas exitosas crearon empleo, la mayoría ocupada por gente que no eran miembros de la familia. El número de trabajadores contratados que no eran de la familia fluctuó entre uno y seis. Estas MEs también utilizaron miembros de la familia como trabajadores, a menudo de una forma informal y a tiempo parcial.

2. En todos los casos, los MEs con éxito declararon que se habían beneficiados sus familias - al poder comer mejor. Se mencionó específicamente en varios de estos casos que podían comer más carne.

3. Es claro, entonces, que estaban creciendo los negocios de estos MEs exitosos. Sin embargo, pocos de los microempresarios podían dar una tasa exacta del crecimiento (una respuesta común fué "aproximadamente el 25%" - el porcentaje que averiguaron los Asesores que fué aceptado por el BANTRAB y que empezaron a utilizar en sus solicitudes de crédito). El ME con el crecimiento más espectacular fué un zapatero que pasó de 30 a 450 pares por mes y a la vez añadió seis empleados no de la familia - además del trabajo de su mujer en ventas y en producción.

4. Varios MEs dijeron que habían empezado a ahorrar dinero, aunque no tuvimos ninguna manera de verificarlo.

Lo arriba mencionado es todo que se puede concluir honestamente de nuestra muestra pequeña y parcial. Hemos recomendado que se lleve a cabo una evaluación a mediado del período (preferiblemente durante el verano de 1989) la cual incluiría una muestra aleatoria stratificada de las MEs. Solo así se pueden crear cifras que tengan validez.

Además de las impresiones anteriores, podíamos identificar cuestiones adicionales.

#### Restricciones Adicionales Enfrentadas por las MEs

1. Sobresalió la naturaleza provisional de un gran número de las MEs. Eso tiene una relación crítica a cuando se deben desembolsar los préstamos. Si una ME espera un préstamo justo antes de su temporada máxima de ventas, pero las demoras burocráticas (incluso los crises periódicos de decapitalización que ha afectado el programa del SIMME) precluye un desembolso oportuno, se crea un dilema serio. Para la mayoría de las MEs, este préstamo representa una oportunidad inaudita. Deberían de rechazarlo simplemente porque llegó demasiado tarde? O lo deben aceptar y

esperar que puedan de alguna forma cumplir con los pagos? (Esto fué uno de los varios problemas que molestó al vendedor de helados/criador de pollos descrito anteriormente.) Cualquiera que sea el caso, la llegada del préstamo no está sincronizada con el ciclo de producción y no se puede utilizar de acuerdo con el Plan de Acción. Se abre así la puerta a la mala utilización de fondos y/o a los atrasos potenciales.

2. Parece ser que surgen nuevos patrones de mercadeo en los sectores más saturados de las MEs, tales como la manufactura de zapatos y ropa. Mientras que las MEs en estos campos podían previamente contar con la llegada de los compradores desde el interior, ahora tenían que tomar la iniciativa. Ellos mismos tuvieron que salir de la capital para vender su mercancía. En algunos casos, ellos mismos tuvieron que sacar de contrabando su mercancía por fronteras vecinas - o vender su mercancía a intermediarios que lo hicieron. Al generalizar, la necesidad de canales nuevos de mercadeo para ciertos grupos de MEs es una necesidad clara que solo puede crecer mientras aumenta la capacidad productiva y el número de clientes de préstamos.

3. La diversificación de productos podría ser una respuesta posible tanto a las cuestiones de temporalidad como de mercados saturados. Esto puede uniformar el ciclo empresarial y aprovechar las nuevas tendencias. Pero la diversificación de productos requiere de una asistencia técnica individual por un Asesor que ha sido entrenado para promoverla, y/o entrenamiento de grupo ofrecido a los MEs en la misma "rama de actividad". Dado el alcance actual del programa, no es probable que los Asesores puedan ser adecuadamente entrenados para proporcionar este tipo de dirección. Pero los "sabados productivos" podrían ofrecer un vehículo apropiado.

Dada la naturaleza de la muestra, serian inapropiadas las conclusiones y recomendaciones basadas en estas "conclusiones". Más bién, solo podemos reiterar nuestra recomendación de una encuesta para una evaluación a mediano plazo. Para entonces, se hubiera aumentado considerablemente el número de clientes con préstamos, y se hubieran "madurado" los préstamos suficientemente para hacer fructifero empezar conseguir datos de impacto sobre el desempeño y las consecuencias de los préstamos para los negocios de los MES y el bienestar familiar. Si se han obtenido las computadoras y si han proporcionado asistencia técnica para que es completamente operacional un sistema de seguimiento y evaluación, se podrá basar esta evaluación a mediano plazo en una fundación firme de datos.

Más bién, para concluir, presentaremos nuestras recomendaciones más urgentes para la distribución de recursos de la AID.

#### IX. RECOMENDACIONES FINALES

1. Se requiere urgentemente un censo del sector microempresarial. Es necesaria la información adicional sobre el número de microempresas por "rama de actividad" para poder planificar intervenciones apropiadas. Tanto el SIMME como la AID requieren de dicha información para poder maximizar y evaluar el impacto del programa. Como se declaró durante nuestras reuniones iniciales, recomendamos el financiamiento inmediato del censo de la ACCION International/AITEC que ya estaba en el terreno a partir del 25 de agosto.

2. Recomendamos la entrega inmediata de (a) computadores IBM tipo PC a las seis ONGs y a la Comisión de Fideicomiso del BANTRAB, (b) asistencia técnica al SIMME sobre los indicadores apropiados que se deben computarizar, (c) paquetes de programas para todas

las ONGs, el SIMME y el BANTRAB para seguir esos indicadores, y (d) asistencia técnica para integrar lo anterior y un sistema comprensivo de seguimiento y evaluación. Esperar los fondos del BID pondría al proyecto en una desventaja imposible y arriesgaría sus chances de sostenibilidad y expansión. Por lo tanto, recomendamos que la AID explore las maneras alternas de facilitar el financiamiento.

**ANEXO A**  
**METADOLOGIA**

## METODOLOGIA

El enfoque básico utilizado para llevar a cabo la evaluación del programa del SIMME es ese de la metodología de desarrollo conocida como la Evaluación Rural Rápida (ERR). Dado el nombre por primera vez durante una conferencia en la Universidad de Sussex en octubre de 1978, esta metodología se dirige a la evaluación del desarrollo social y económico de países en vías de desarrollo. Propone combinar información cualitativa y cuantitativa sobre un área de investigación específica y enfocada en base a un tiempo relativamente corto en el terreno. Los investigadores procuran datos con un alto nivel de validez y confiabilidad, a pesar de las presiones de tiempo de una ERR típica. Esto se debe a que estos datos normalmente se utilizan inmediatamente de maneras que afectan la vida de las personas. Se puede conceder o quitar beneficios, y renovar, modificar o discontinuar proyectos en base a las conclusiones de la ERR.

Es conocida como "triangulación" la técnica básica de validación de una evaluación rural rápida. Por una parte, se utilizan métodos múltiples -- todo desde observación de participantes hasta análisis de documentos hasta encuestas pequeñas. Por otra parte, se intenta validar la información no solo a través de métodos múltiples, sino también a través de puntos de vista múltiples. Por lo tanto, idealmente, está involucrado más de un investigador, se contactan gente de todos los niveles jerárquicos de un proyecto, y se buscan gente externa a la organización con conocimiento de la situación para proporcionar una "vision externa". Se basa el método en la utilización de investigadores con mucha experiencia en el desarrollo económico de países en vías de desarrollo en general y en las áreas específicas en cuestión.

La ERR actual consistió en un plan conjuntamente elaborado por los investigadores y por Laura Lindskog de la Oficina del Sector Privado de la USAID/Guatemala. Las fuentes utilizadas fueron de tres tipos principales: documentos, gente involucrada con el programa, y gente externa quien proporcionó una "visión externa".

A. Análisis del Contenido de los Documentos

1. Se analizaron los documentos internos del SIMME, de todas las ONGs, y del BANTRAB. Tuvo un alcance desde descripciones de proyectos a formularios de solicitudes de préstamos y evaluaciones internas previas.

2. También se analizaron documentos externos, incluyendo estudios del sector microempresarial guatemalteco y otros estudios del sector microempresarial e informal en otros países en América Latina. Parte de la información proporcionada fué cuantitativa (por ejemplo, el análisis del BANTRAB sobre atrasos); otro material fué cualitativo (por ejemplo, las recomendaciones de las dos previas evaluaciones internas del programa).

B. Entrevistas Individuales y de Grupo y la Observación de Participantes Conectados al Programa del SIMME

1. Se celebró una reunión inicial con un grupo del personal gerencial, profesional y técnico del SIMME; esta fué seguida por entrevistas individuales con personal selecto y de la alta administración del SIMME.

2. Se celebró una reunión inicial con los encargados de todas y cada una de las seis ONGs; esta fué seguida por la observación de participantes de cada una de las seis ONGs, además de entrevistas individuales y de grupo con personal selecto.

3. Los Asesores: se celebró una reunión inicial con doce Asesores seleccionados por las ONGs (dos de cada organización).

Esta reunión reveló problemas urgentes y destacó la importancia del papel de los Asesores en el éxito del programa.

4. Por consiguiente, se decidió que se deben celebrar reuniones de grupo con el "universo" entero de los Asesores - es decir, con todos y cada uno de los 60 Asesores (de las diez ONGs). Esto se logró el día que visitamos la organización para observación de participantes y para entrevistas.

5. Microempresarios (MEs): La falta de tiempo nos hizo imposible llevar a cabo una encuesta científica de una muestra de los MEs. Por lo tanto, se elaboró una muestra que nos permitió últimamente contactar a 44 MEs como sigue:

- Tuvimos una reunión con ocho MEs seleccionados por las seis ONGs. Esto nos hizo conocer una amplia gama de problemas comunes.
- Luego, hicimos visitas no anunciadas para dar seguimiento a cinco casos que habían sido entrevistados hace tres meses por un equipo del SIMME y la USAID; aquí nos acompañó un Asesor de otra organización que proporciona crédito a MEs con el fin de "triangular" mejor nuestros datos.
- Luego tuvimos una reunión con doce mujeres microempresarias de FUNDEMIX.
- Además, visitamos otros nueve microempresarios, acompañados por su Asesor correspondiente.
- Finalmente, llevamos a cabo una observación de participantes de una reunión de grupo de APA que consistió de diez clientes ME de préstamos, así como de tres aspirantes de préstamos y un Asesor.

65

6. En cada ONG, entrevistamos individualmente a su director, la mayoría de los supervisores, y personal contable y administrativo selectos.

7. Se celebró una reunión de grupo con todos y cada uno de los seis trabajadores sociales (uno de cada ONG).

8. Entrevistamos al encargado de la unidad del BANTRAB que desembolsa los préstamos (Comisión de Fideicomiso) y al encargado de la sub-unidad encargada de pagos de préstamos; también tuvimos una breve reunión con los seis analistas de préstamos.

9. Entrevistamos al encargado de INTECAP, la entidad que ha proporcionado la mayoría del entrenamiento del programa del SIMME hasta la fecha.

#### C. Entrevistas de "Visión Externa"

1. Entrevistamos a tres personas claves que tratan con el SIMME de dos donatarios principales multilaterales: dos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y uno del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

2. Consultamos a varias personas de la USAID e intercambiamos ideas con otros oficiales de la USAID durante reuniones iniciales.

3. Entrevistamos a cuatro informantes del programa de Accion International/AITEC en Guatemala: el Representante Residente, dos oficiales de organizaciones que se han creado para proporcionar crédito a MEs, y un Asesor.

4. Tuvimos una reunión con un "grupo pequeño de control" de cinco mujeres MEs. Ellas no habían solicitado crédito a pesar de conocer a un cliente del SIMME que fué entusiasta y exitosa.

66

En resumen, la metodología ERR es una de proceso. Lo que salió gradualmente de nuestra ERR fué un programa del SIMME que consistió en ambas cuestiones incluidas en el alcance del trabajo y otras que salieron del proceso mismo de investigación. De esta manera, por ejemplo, salió a relucir empericamente nuestro enfoque en la "cuestión de los 60" de las entrevistas. El alcance del trabajo nos obligó a mirar la cuestión de cantidad contra calidad, pero el enfoque de los problemas generados por presionar a los Asesores a presentar diez casos de préstamos cada mes hasta que llegaran a una meta anual de sesenta no fué una cuestión anticipada desde el principio.

Como nota final, este informe representa un consenso total de los dos investigadores. Discutimos y analizamos repetidamente nuestras conclusiones durante las entrevistas y la investigación de documentos hasta que llegamos a un acuerdo total.

**ANEXO B**

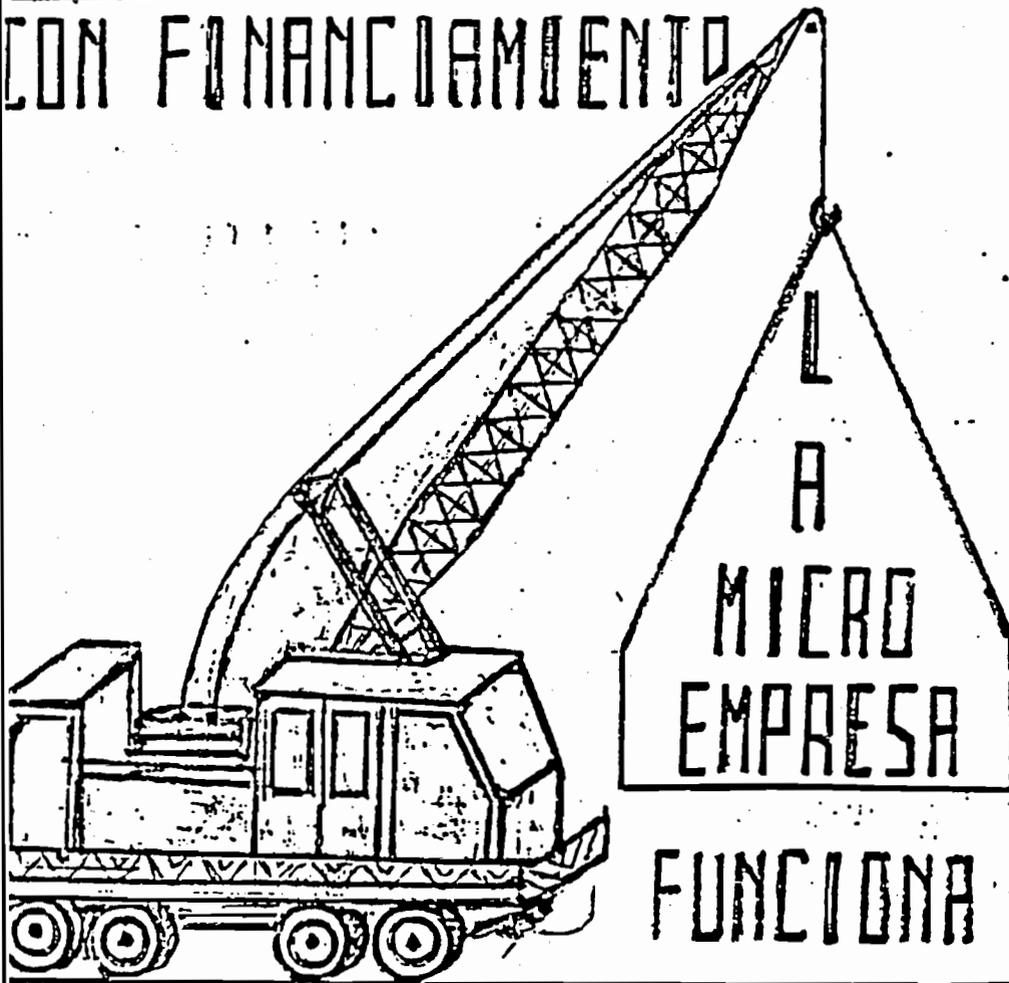
**PUBLICACIONES DEL GRUPO APA**



MECANISMO QUE  
PRENSA .....

NOTAS Y GRAFICAS DE INTERES

CON FINANCIAMIENTO



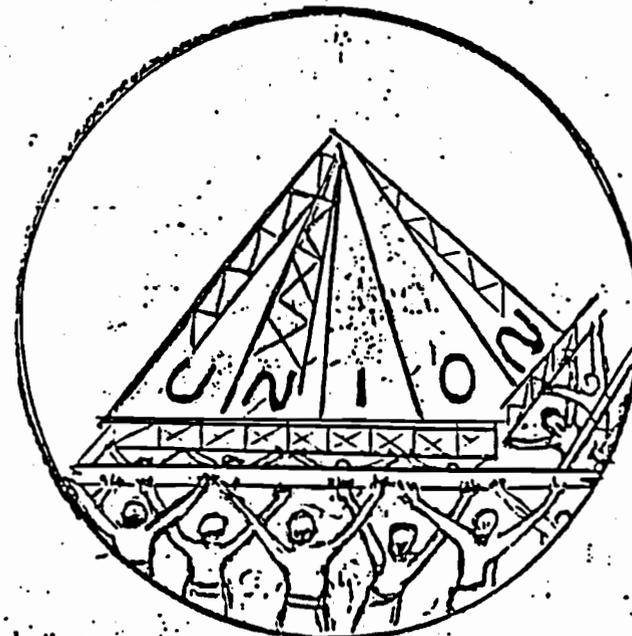
BLOQUE DE PUBLICACIONES CLIP. CON IDEAS DE ASOCIADOS



MECANISMO QUE PRENSA

NOTAS Y GRAFICAS DE INTERES

TRABAJADORES UNIDOS EN LA  
PEQUEÑA EMPRESA



EN UNION SE LEVANTA  
LA PEQUEÑA EMPRESA

## **ANEXO C**

### **FORMULARIOS INTERNOS DE LAS ONGs**

---

**FUNDACION MICROS**

**MICROS**

---

## PRESTAMOS A MICROEMPRESARIOS

Con base a los fondos que la Fundación obtiene a través de las diversas Instituciones, Entidades Financieras, etc., se dispone de líneas de créditos para microempresarios que más de Capacitación y Asesoría, requieren financiamiento para cubrir necesidades inmediatas.

Es un Financiamiento a corto plazo para materias primas.

Mediano plazo para equipo y maquinaria, indispensable para el desarrollo de la microempresa.

Existe un Seguimiento con la finalidad de verificar la inversión, lo cual es realizado por personal de la Fundación y garantizar el mejor desenvolvimiento de la empresa.

• \* •

## OTROS SERVICIOS

La Fundación tiene diversidad de servicios para microempresarios que desean progresar, contando con un plan de extensión.

### INTEGRADO POR:

- \* Asistencia para el Desarrollo Social;
- \* Asesoría Permanente;
- \* Conformación de Empresas Asociativas;
- \* Creación de Fondos de Garantía para Asociaciones Gremiales;
- \* Otros Servicios en materias de Desarrollo Social.

Con esto la Fundación trata de cumplir con los propósitos de sus Estatutos e incorporar al desarrollo a los artesanos y microempresarios.

• \* •

FUNDACION  ICROS

FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL MICROEMPRESARIO

20a. Calle 6-37, Zona  
Colonia Mariscal  
Tel.: 766361  
Guatemala, Guatemala

12

## ARTESANIAS Y MICROEMPRESAS

Generalmente son pequeños talleres donde el trabajo se realiza manualmente en su mayor parte, con escasas herramientas ó con poca maquinaria y técnicas adquiridas por aprendizaje.

### POBLACION QUE ATIENDE:

Artesanos y microempresarios, con el afán de mejorar el ingreso familiar.

### BENEFICIOS SOCIALES:

Creación de nuevas fuentes de trabajo y apoyar el desarrollo integral de la familia y de la comunidad.

### ACTIVIDADES ATENDIDAS:

- \* Zapaterías;
- \* Herrerías;
- \* Reparación de Aparatos para el Hogar;
- \* Fabricación de Alimentos ( Envasados y/o en bolsa );
- \* Piñatas;
- \* Confecciones de Ropa;
- \* Carpintería y derivados;
- \* Panaderías;
- \* Tapicerías;
- \* Tejidos;
- \* Taller de Mecánica;
- \* Enderezado y Pintura;
- \* Fundición de Metales, etc.

## CAPACITACION Y ASESORIA

El Programa cuenta con Promotores, Asesores y Trabajadora Social, personal que cuenta con preparación para brindar atención integral a través de la capacitación, asesoría y servicios que brinda la Fundación.

La Capacitación se generará por parte del Asesor, analizando conjuntamente con los interesados los problemas que sus empresas puedan presentar, en los aspectos que generalmente son:

- \* Administración;
- \* Planificación;
- \* Costos;
- \* Contabilidad;
- \* Ventas - Mercadeo;
- \* Ingresos - Egresos;
- \* Control de Calidad;
- \* Relaciones Humanas.

No descuidando el aspecto social y familiar del microempresario.

La Asesoría se deriva de los análisis realizados conjuntamente, siguiendo el microempresario una serie de cursos simples que le permitirán mejorar condiciones económicas de su empresa.

## FUNDACION " MICROS "

Es una Institución Privada que fines de lucro fué organizada la finalidad de impulsar el Desarrollo Social y Económico de las zonas de escasos recursos y que realizan labores productivas.

La Fundación dedica sus esfuerzos en la búsqueda de mejores condiciones de vida para artesanos y microempresarios, que contando con capital y teniendo las técnicas adecuadas, no han podido lograr acceso a:

- Capacitación Administrativa y Tecnológica;
- Asesoría Empresarial;
- Financiamiento Bancario; y
- Otras Ventajas de Superación Social.

### RECURSOS QUE UTILIZA:

Proviene de préstamos bancarios, fideicomisos de entidades financieras, aportes de socios y contratos con instituciones internacionales de financiamiento y donaciones de instituciones internacionales y/o nacionales.

• • •

NOMBRE DEL MICROEMPRESARIO:

NOMBRE DEL ASESOR:

CODIGO:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	ACTUAL		PROYECTADO A UN AÑO	
VENTAS				
(-) GASTOS DE PRODUCCION				
Materias Primas	Q.		Q.	
Mano de Obra	Q.	< >	Q.	< >
(-) GASTOS				
Sueldos	Q.		Q.	
Alquileres	Q.		Q.	
Servicios (agua, luz, etc.)	Q.		Q.	
Mantenimiento	Q.		Q.	
Transporte	Q.		Q.	
Papelería	Q.		Q.	
Gastos Personales	Q.		Q.	
Intereses	Q.		Q.	
Depreciación	Q.		Q.	
Otros Gastos	Q.		Q.	
	Q.	< >	Q.	< >
UTILIDAD O PERDIDA		Q.		Q.

OBSERVACIONES:

14

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO A UN AÑO**

**1ER. SEMESTRE**

**2do. SEMESTRE**

<b>I N G R E S O S</b>	Q.	Q.
<b>Ventas</b>	Q.	Q.
<b>Otros Ingresos - Préstamo</b>	Q.	Q.
<b>Saldo de Caja al inicio</b>	Q.	Q.

<b>E G R E S O S</b>	Q.	Q.
<b>Sueldos</b>	Q.	Q.
<b>Salarios</b>	Q.	Q.
<b>Maquinaria y Equipo</b>	Q.	Q.
<b>Materia Prima</b>	Q.	Q.
<b>Materiales</b>	Q.	Q.
<b>Servicios (agua, luz, etc.)</b>	Q.	Q.
<b>Alquileres</b>	Q.	Q.
<b>Transporte</b>	Q.	Q.
<b>Papelería</b>	Q.	Q.
<b>Gastos Personales</b>	Q.	Q.
<b>Mantenimiento</b>	Q.	Q.
<b>Intereses</b>	Q.	Q.
<b>Cuota Crédito</b>	Q.	Q.
<b>Otros Egresos</b>	Q.	Q.
<b>SALDO DE CAJA</b>	Q.	Q.

**FUNDACION "MICROS"**

-15-

---

**FUNDACION DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

**FUNDESEM**

---

DATOS DEL CODEUDOR

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Zona \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Cédula Orden No. \_\_\_\_\_ Registro \_\_\_\_\_ Extendida en \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Lugar donde Trabaja \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Zona \_\_\_\_\_

Profesión u Oficio \_\_\_\_\_ Sueldo Q. \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_ Otros ingresos \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

REFERENCIAS PERSONALES	DIRECCION Y TELEFONO	PARENTESCO

REFERENCIAS COMERCIALES	DIRECCION Y TELEFONO	PARENTESCO

Declaro que los datos proporcionados son ciertos y exactos y autorizamos al Banco de los Trabajadores para que verifiquen la información proporcionada como lo considere conveniente, los cuales serán utilizados para el trámite de crédito que tiene es esa Institución el Señor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma Codeudor

11

FUNDACION DESARROLLO EMPRESARIAL - FUNDESEM

NOMBRE DEL MICROEMPRESARIO: \_\_\_\_\_ CODIGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ASESOR: \_\_\_\_\_

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA PROYECTADO A UN AÑO (Cifras en Quetzales)		
	MONTO	MONTO	MONTO
	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	1 + 2 SEMESTRES
Saldo de Caja Inicial			
<b>INGRESOS:</b>	_____	_____	_____
Ventas			
Otros Ingresos			
<b>EGRESOS:</b>	_____	_____	_____
Salarios			
Sueldos			
Maquinaria y Equipo			
Materia Prima			
Materiales			
Servicios (agua, luz)			
Alquileres			
Transporte			
Papelería			
Gastos Personales			
Impuestos			
Intereses			
Cuota Crédito			
Otros Egresos			
<b>SALDO DE CAJA</b>	_____	_____	_____

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Cifras en Quetzales)  
PROYECTADO A UN AÑO

**VENTAS:**

**- GASTOS DE PRODUCCION:**

- . Materias Primas
- . Mano de Obra

**GASTOS:**

- . Sueldos
- . Alquileres
- . Servicios (agua, luz)
- . Mantenimiento
- . Transporte
- . Papelería
- . Gastos Personales
- . Intereses
- . Impuestos
- . Otros Gastos

UTILIDAD PERDIDA

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

YECCION VENTAS:															
SITUACIONES VENTAS															
UALES:															
MESES	Inicial						Sub-Total						Sub-Total	TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	1er. Sem.	7	8	9	10	11	12	2do. Sem.	AÑO
do Caja:															
<b>RESOS:</b>															
tas															
os Ingresos															
<b>TOTAL INGRESOS:</b>															
<b>RESOS:</b>															
arios															
ldos															
eria Prima															
eriales															
uinaria y Equipo															
tenimiento															
vicios(Agua, Luz, éfono.)															
quilleres															
nsporte															
elería															
stos Personales															
puestos															
tereses															
ota de Crédito															
ros Egresos															
<b>TOTAL EGRESOS:</b>															
<b>ALDO EN CAJA:</b>															

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) extendida en \_\_\_\_\_  
 propietario de \_\_\_\_\_ ubicada en \_\_\_\_\_

DECLARA QUE: Sus ventas mensuales ascienden a la cantidad de \_\_\_\_\_ y sus ingresos netos son de: \_\_\_\_\_ al mes. Contando además hasta el día de hoy con el siguiente Estado Patrimonial:

**A C T I V O**

**P A S I V O**

**Circulante:**

**Circulante**

CAJA Y BANCOS Q. \_\_\_\_\_  
 CUENTAS POR COBRAR Q. \_\_\_\_\_  
 MATERIA PRIMA Q. \_\_\_\_\_  
 PRODUCTOS EN PROCESO Q. \_\_\_\_\_  
 Sub-Total Q. \_\_\_\_\_

CUENTAS POR PAGAR Q. \_\_\_\_\_  
 PROVEEDORES Q. \_\_\_\_\_  
 OTROS Q. \_\_\_\_\_  
 Sub-Total Q. \_\_\_\_\_

**Fijo**

**Fijo**

MAQUINARIA Y EQUIPO Q. \_\_\_\_\_  
 HERRAMIENTAS Q. \_\_\_\_\_  
 MOBILIARIO Q. \_\_\_\_\_  
 VEHICULOS Q. \_\_\_\_\_  
 CASAS O TERRENOS Q. \_\_\_\_\_  
 OTROS Q. \_\_\_\_\_  
 Sub-Total Q. \_\_\_\_\_

PRESTAMOS Q. \_\_\_\_\_  
 HIPOTECAS Q. \_\_\_\_\_  
 OTROS Q. \_\_\_\_\_  
 Sub-Total Q. \_\_\_\_\_

**ACTIVO** Q. \_\_\_\_\_

**PASIVO** Q. \_\_\_\_\_  
 PATRIMONIO Q. \_\_\_\_\_  
 PASIVO+PATRIMONIO Q. \_\_\_\_\_

Y para los usos que convengan al señor \_\_\_\_\_  
 ante el Banco de los Trabajadores extiende y firma la presente en la Ciudad de Guatemala a \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_  
 de mil novecientos ochenta y \_\_\_\_\_.

ANTE MI \_\_\_\_\_  
 ASESOR EMPRESARIAL

NOTA: Adjuntar fotocopia de su cédula de vecindad y de los documentos que se le indiquen.

DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SON APEGADOS ESTRICTAMENTE A LA VERDAD Y QUE ESTOY ADVERTIDO DE LAS SANCIONES CONTENIDAS EN EL ARTICULO 459 DEL CODIGO PENAL, RELATIVAS A FALSEDAD Y PERJURIO.-

80

PROYECTO \_\_\_\_\_

MICROEMPRESARIO \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

C O S T O S U N I T A R I O S

PRODUCTO	Cant.	Materia Prima	Mano Obra	Costo Produc	Precio Venta	Gana Brut.
<b>TOTAL:</b>						

Referencias: \_\_\_\_\_

COSTO PRODUCCION ACTUAL

<b>TOTAL (MENSUAL)</b>						

Referencias: \_\_\_\_\_

COSTO PRODUCCION FUTURA

<b>TOTAL (MENSUAL)</b>						

Referencias: \_\_\_\_\_

ENVIO DE DOCUMENTACION

MICROEMPRESARIO # \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Guatemala, \_\_\_\_\_

- 1 Solicitud de Crédito \_\_\_\_\_
  - 2 Identificación de microempresario \_\_\_\_\_
  - 3 Diagnóstico \_\_\_\_\_
  - 4 Plan de Acción e Inversión \_\_\_\_\_
  - 5 Flujo deCaja y Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas \_\_\_\_\_
  - 6 Datos del Codeudor \_\_\_\_\_
  - 7 Estado Patrimonial de codeudor \_\_\_\_\_
  - 8 Fotocopias de cédulas \_\_\_\_\_  
Deudor \_\_\_\_\_ Codeudor \_\_\_\_\_
  - 9 Certificación de ingresos \_\_\_\_\_
  - 10 Fotocopia de cheques \_\_\_\_\_
  - 11 Fotocopia de \_\_\_\_\_
  - 12 Proformas \_\_\_\_\_
  - 13 Otros Documentos \_\_\_\_\_
- 
- 

Hecho \_\_\_\_\_

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

Recibido \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

82

ENVIO DE DOCUMENTACION

MICROEMPRESARIO # \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Guatemala, \_\_\_\_\_

- 1 Solicitud de Crédito \_\_\_\_\_
- 2 Identificación de microempresario \_\_\_\_\_
- 3 Diagnóstico \_\_\_\_\_
- 4 Plan de Acción e Inversión \_\_\_\_\_
- 5 Flujo deCaja y Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas \_\_\_\_\_
- 6 Datos del Codeudor \_\_\_\_\_
- 7 Estado Patrimonial de codeudor \_\_\_\_\_
- 8 Fotocopias de cédulas \_\_\_\_\_

Deudor \_\_\_\_\_

Codeudor \_\_\_\_\_

- 9 Certificación de ingresos \_\_\_\_\_
- 10 Fotocopia de cheques \_\_\_\_\_
- 11 Fotocopia de \_\_\_\_\_
- 12 Proformas \_\_\_\_\_
- 13 Otros Documentos \_\_\_\_\_

Hecho \_\_\_\_\_

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

Recibido \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

83

---

**FUNDACION DE ASISTENCIA PARA  
LA PEQUENA EMPRESA**

**FAPE**

---

REQUISITOS DEL SOLICITANTE

Sr. \_\_\_\_\_

Le rogamos preparar los documentos que se señalan y entregarlos al Asesor que le visitará el \_\_\_\_\_

La agilización de su trámite depende de estos documentos:

- 1. SOLICITUD .....
- 2. DATOS DEL FIADOR.....
- 3. FOTOCOPIA CEDULA SOLICITANTE.....
- 4. FOTOCOPIA CEDULA FIADOR(ES).....
- 5. PLAN DE TRABAJO.....
- 6. FACTURA (S) PROFORMA (S).....   
(PLAN DE INVERSION)
- 7. PATENTE DE COMERCIO.....
- 8. PATENTE DE SOCIEDADES.....
- 9. REGISTRO SANITARIO.....
- 10. REGISTRO DE PROPIEDAD.....
- 11. FOTOCOPIA ESCRITURA.....
- 12. No. REGISTRO INMUEBLE.....   
(PRENDARIA)
- 13. SOLUCION BANCARIA.....
- 14. CONVENIO DE PASIVO.....
- 14. LISTA DE CLIENTES.....   
(NOMBRE Y DIRECCION)
- 15. LISTA DE PROVEEDORES.....   
(NOMBRE Y DIRECCION)
- 16. CARTA DE COBERTURA.....
- 17. CARTA DE RECOMENDACION.....   
(PERSONAL)
- 18. CONSTANCIA DE TRABAJO.....   
(FIADOR)
- 19. AUTORIZACION DE SOCIOS.....
- 20. ESTADOS FINANCIEROS.....
- 21. CUADERNO DE CONTROL.....
- 22. FACTURAS O RECIBOS.....
- 23. \_\_\_\_\_
- 24. \_\_\_\_\_

r. (a): \_\_\_\_\_

resentarse el día: \_\_\_\_\_

n horas de: \_\_\_\_\_

irma: \_\_\_\_\_



3a. Calle 8-11, Zona 9 - Edificio Sánchez, 1er. Nivel.  
Local 613 - Teléfono: 319207 - 84308 - Guatemala, C. A.

No. \_\_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_

TARJETA DE CONTROL

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PROYECTO: \_\_\_\_\_

DIRECCION PROYECTO: \_\_\_\_\_

DESTINO DEL FINANCIAMIENTO: MAQUINARIA Y EQUIPO  HERRAMIENTA Y ACCESORIOS

OTRO: \_\_\_\_\_

TIPO DE GARANTIA: H  P  F

MONTO SOLICITADO: Q. \_\_\_\_\_ PLAZO SOLICITADO \_\_\_\_\_ MESES

CUOTA NIVELADA: Q. \_\_\_\_\_ PERIODO DE GRACIA: \_\_\_\_\_

PROGRAMA: \_\_\_\_\_ RESPONSABLE: \_\_\_\_\_



DETALLE DE GASTOS

	<u>Gastos Actuales</u>	<u>Gastos Proyectados</u>
Sueldos de Ventas	Q. _____	Q. _____
Alquileres	Q. _____	Q. _____
Luz y Agua	Q. _____	Q. _____
Teléfono y Correo	Q. _____	Q. _____
Papelería y útiles	Q. _____	Q. _____
Mantenimiento	Q. _____	Q. _____
Publicidad	Q. _____	Q. _____
Transporte	Q. _____	Q. _____
Depreciaciones	Q. _____	Q. _____
Prestaciones Sociales	Q. _____	Q. _____
Otros:	Q. _____	Q. _____
_____	Q. _____	Q. _____
_____	Q. _____	Q. _____
Sub-total.	Q. _____	Q. _____
Sueldo Administración	Q. _____	Q. _____
Gastos personales	Q. _____	Q. _____
Intereses	Q. _____	Q. _____
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	Q. _____	Q. _____

FAPE

81

## ANALISIS DE PROYECTO

MICROEMPRESARIO \_\_\_\_\_ CÒDIGO \_\_\_\_\_  
 ASESOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

**1.- CAPACIDAD DE PRODUCCION:**

Descripción	Cantidad	Actual	Cantidad	Proyecto	%

**2.- COSTO DE PRODUCCION:**

	Actual	Proyectado	%
Materia prima: ( _____ )			
Mano de obra: ( _____ )			
Gastos Grales. ( _____ )			
Gastos Person. ( _____ )			
Totales :			

**3.- CAPACIDAD DE PAGO:**

	Actual	%	Proyectado	%
Ingreso Bruto:				
Utilidad Lfquida:				

**4.- CAPACIDAD INSTALADA:**

	P R O D U C C I O N		
	Actual	Proyectada	%
Maquinaria actual			
Maquinaria proyectada			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

33



ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

MENSUAL: \_\_\_\_\_ OTRO: \_\_\_\_\_

	PROMEDIO ACTUAL	PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO
1.- VENTAS	Q. _____	Q. _____
(-) <u>COSTO DE PRODUCCION:</u>		
* Materia Prima	Q. _____	Q. _____
* Mano de Obra	Q. _____	Q. _____
2.- GANANCIA BRUTA EN VTAS.	Q. _____	Q. _____
3.- (-) <u>GASTOS GENERALES:</u>		
* Sueldo de Ventas	Q. _____	Q. _____
* Alquileres	Q. _____	Q. _____
* Luz y Agua	Q. _____	Q. _____
* Teléfono y Correo	Q. _____	Q. _____
* Papeleria y útiles	Q. _____	Q. _____
* Mantencimientos	Q. _____	Q. _____
* Publicidad	Q. _____	Q. _____
* Transporte	Q. _____	Q. _____
* Depreciación	Q. _____	Q. _____
* Prestaciones Sociales	Q. _____	Q. _____
* Otros	Q. _____	Q. _____
(-) <u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
* Sueldo de Administración	Q. _____	Q. _____
* Gastos Personales	Q. _____	Q. _____
4.- GANANCIA EN OPERACION	Q. _____	Q. _____
(-) <u>GASTOS FINANCIEROS</u>		
* Intereses	Q. _____	Q. _____
* Impuestos	Q. _____	Q. _____
5.- <u>UTILIDAD LIQUIDA:</u>	Q. _____	Q. _____
CUOTA DE CAPITAL	Q. _____	Q. _____
<u>PUNTO DE EQUILIBRIO O</u> <u>VENTES MINIMAS A CUBRIR:</u>	Q. _____	Q. _____

LLEVA CONTROLES SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL MICROEMPRESARIO \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL ASESOR \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A UN AÑO  
 (Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	1er. MES	1er. SEMESTRE	2do. SEMESTRE
<b>INGRESOS</b>			
Ventas			
Otros Ingresos			
Saldo de Caja de Inicio			
<b>DISPONIBILIDAD</b>			
<b>EGRESOS:</b>			
Salarios			
Maquinaria y Equipo			
Dep. Maquinaria y Equipo			
Materia Prima			
Mantenimiento			
Materiales			
Serv. (agua, luz, etc)			
Alquileres			
Transporte			
Papelería			
Gastos Personales			
Impuestos			
Intereses			
Cuota Crédito			
Otros Egresos			
<b>SALDO DE CAJA</b>			

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO A UN AÑO	
<b>VENTAS</b>	
- GASTOS DE PRODUCCION	
-Materias Primas	
-Mano de Obra	
- <b>GASTOS</b>	
-Sueldos	
-Alquileres	
-Servicios (agua, luz, etc)	
-Mantenimiento	
-Transporte	
-Papelería	
-Gastos Personales	
-Interes	
-Impuestos	
-Otros Gastos	
<b>UTILIDAD PÉRDIDA</b>	

91

---

# FUNDAMIX

---

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**COMPARATIVO, ACTUAL Y PROYECTADO A 1 AÑO PLAZO**

	MES ACTUAL	PROMEDIO MENS. PROY. A 1 AÑO	VARIACION EN QUETZALES	PORCENTAJE
<b>VENTAS</b>				
<b><u>COSTOS DE PRODUCCION</u></b>				
- MATERIAS PRIMAS				
- MANO DE OBRA				
<b>SE-TOTAL</b>				
<b><u>COSTOS DE PRODUCCION</u></b>				
- SUELDOS				
- ALQUILERES				
- SERVICIOS (AGUA, LUE, ETC)				
- MANTENIMIENTO				
- TRANSPORTE				
- PAPELERIA				
- GASTOS PERSONALES				
- CUOTA CREDITO				
- OTROS GASTOS				
UTILIDAD DEL MES				

RESERVACIONES

ESTUDIO SOCIECONOMICO

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	TRABAJA	SUELDO	APORTE	GASTOS FAMILIARES
						Alimentación: _____ Q. Vestuario: _____ Educación: _____ Vivienda: _____ Medicinas: _____ Transporte: _____ Energía Eléctrica: _____ Agua: _____ Extracción: _____ Teléfono: _____ Otros gastos: _____ TOTAL: Q. _____ Observaciones: _____ _____ _____ _____

gd

INTEGRACION DE COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADAS

A) VENTAS PROYECTADAS ANUALES:

PRODUCTOS	PRECIO VENTA	1ER TRIMEST.		2DO TRIMEST.		3ER TRIMEST.		4TO TRIMEST.		VENTAS ANUALES	
		UNID.	VALORES	UNID.	VALORES	UNID.	VALORES	UNID.	VALORES	UNID.	VALORES

B) COSTO DE PRODUCCION ANUAL:

PRODUCTOS	UNIDADES UNIDADES	MATERIA PRIMA		MANO DE OBRA		COSTO DE PRODUCCION	
		UNIDADES	VALOR UN. VALOR TOTAL	VALOR UN. VALOR TOTAL	VALOR UN. VALOR TOTAL		

C) ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ANUAL: BEST AVAILABLE COPY

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

VENTAS:	-----	Q.
<u>COSTO DE PRODUCCION:</u>		
• MATERIAS PRIMAS	-----	Q.
• MANO DE OBRA	-----	Q.
	C.P. -----	Q.
<u>GASTOS G.</u>		
• SUELDOS	-----	Q.
• ENERGIA ELECT.	-----	Q.
• ALQUILERES	-----	Q.
• TRANSPORTE	-----	Q.
• PAPELERIA	-----	Q.
• GASTOS PERSONALES	-----	Q.
• ALQUILER DE EQUIPO	-----	Q.
• DEPRECIACIONES	-----	Q.
• OTROS EGRESOS	-----	Q.
UTILIDAD	-----	Q.
(-) CUOTA CREDITO	-----	Q.

---

**FUNDACION GUATEMALA**

**FUNDAGUAT**

---

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre Asesor: \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

Código Micro \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_ Tiempo de establecido: \_\_\_\_\_

Activo: \_\_\_\_\_ Activo Circulante: \_\_\_\_\_ Pasivo: \* \_\_\_\_\_

\* Especificar: \_\_\_\_\_

Capital de Trabajo requerido mensualmente (materiales + mano de obra) \_\_\_\_\_

Capacidad Instalada: \_\_\_\_\_

Estado de las máquinas: \_\_\_\_\_

que produce: \_\_\_\_\_

N° Empleados: \_\_\_\_\_ Relación Sueldo/Empleo: \_\_\_\_\_

Incluye al propietario: Si  No

	<u>Actual</u>	<u>Proyectado</u>	<u>Incremento</u> (%)
--	---------------	-------------------	--------------------------

Ventas mes

Mano de Obra mes

Materiales mes

Gastos Generales mes

Utilidad mes

Utilidad/Ventas

Monto Solicitado: Q. \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ Cuota: \_\_\_\_\_

Destino: (Especificar) \_\_\_\_\_

Fiador: \_\_\_\_\_ Sueldo Fijo  Propietario

97

Capacidad de Pago

<u>Actual</u>	<u>Proyectado</u>
Utilidad Q. _____	Utilidad Q. _____
Sueldo Q. _____	Sueldo Q. _____
Ingresos Totales Q. _____	Ingresos Totales Q. _____

Relación Cuota/Ingresos

Utilidad Proyectada-Cuota = \_\_\_\_\_ (Tiene que ser mayor que la utilidad actual)

Justificación del Crédito \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

R e s o l u c i ó n

Aprobado \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Denegado \_\_\_\_\_

Monto Q. \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_

Cuota Q. \_\_\_\_\_ Destino: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Documentos de expediente de Microempresario

- Solicitud de Crédito
- Identificación de Microempresario
- Diagnóstico
- Proyección Financiera y Flujo de Fondos
- Plan de Acción e Inversión
- 3 Fotocopias de Ceñula del Deudor
- 3 Fotocopias de Cédula del Codeudor
- Constancia de Ingresos del Codeudor, Original y 2 copias
- Factura Proforma, original y 2 copias
- Otros documentos

Nombre: \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_

Asesor: \_\_\_\_\_ Nº \_\_\_\_\_

Programa de trabajo de la semana comprendida

del \_\_\_\_ al \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 1988

Asesor \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_

07

DIAS	M A Ñ A N A		T A R D E	
	O F I C I N A	C A M P O	O F I C I N A	C A M P O
LUNES				
MARTES				
MIERCOLES				
JUEVES				
VIERNES				

\_\_\_\_\_  
F i r m a

100





NOMBRE DEL MICROEMPRESARIO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ASESOR \_\_\_\_\_

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A UN AÑO  
(Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	MONTO PRIMER SEMESTRE	MONTO SEGUNDO SEMESTRE
<u>INGRESOS</u>	_____	_____
Ventas		
Otros Ingresos		
Saldo de Caja al Inicio		
<u>EGRESOS</u>	_____	_____
Salarios		
Sueldos		
Maquinaria y Equipo		
Materia Prima		
Servicios (agua, luz, etc.)		
Alquileres		
Transporte		
Papelería		
Gastos Personales		
Impuestos		
Intereses		
Cuota Crédito		
Otros Egresos		
SALDO DE CAJA	_____	_____

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
PROYECTADO A UN AÑO  
(Cifras en Quetzales)

VENTAS

- GASTOS DE PRODUCCION
  - . Materias Primas
  - . Mano de Obra
  
- GASTOS
  - . Sueldos
  - . Alquileres
  - . Servicios (agua, Luz, etc.)
  - . Mantenimiento
  - . Transporte
  - . Papelería
  - . Gastos Personales
  - . Intereses
  - . Impuestos
  - . Otros Gastos

UTILIDAD PERDIDA

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

# **ASOCIACION PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO**

## **ADESCO**

---



**ASOCIACION PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO -ADESCO-**

Nombre del Microempresario: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Supervisión No. \_\_\_\_\_

Códigos No. \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Descripción a Problemas: DESCRIPCION	Recursos Necesarios Q.	Fechas de Cumplimiento	Monto Aprobado Q.		
			Cuota Nivelada Q.	Saldo Cuenta Corriente Q.	Pagos Efectuados No.
RAS :					
UCCIO%:			Empleos Generados:		
AS					
IACIONES, INFRAESTRUCTURA:			AUMENTO DE PRODUCCION: _____ %		
			AUMENTO DE INGRESOS: _____ %		
R O S			Observaciones:		

Bo. \_\_\_\_\_

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

105

NOMBRE DEL MICROEMPRESARIO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ASESOR: \_\_\_\_\_

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO A UN AÑO**

(Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	MONTO PRIMER SEMESTRE			MONTO SEGUNDO SEMESTRE		
<b><u>INGRESOS</u></b>						
Ventas	Q.			Q.		
Otros Ingresos						
Saldo de Caja al Inicio						
<b><u>EGRESOS</u></b>						
Salarios						
Sueldos						
Maquinaria y Equipo						
Materia Prima						
Materiales						
Servicios (agua, luz, etc.)						
Alquileres						
Transporte						
Papelería						
Gastos Personales						
Impuestos						
Intereses						
Cuota Crédito						
Otros Egresos						
<b>SALDO DE CAJA</b>	Q.			Q.		

BEST AVAILABLE COPY

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

PROYECTADO A UN AÑO

(Cifras en Quetzales)

<b><u>VENTAS</u></b>				Q.		
- GASTOS DE PRODUCCION						
.Materias primas	Q.					
.Mano de Obra			Q.			
- GASTOS						
.Sueldos						
.Alquileres						
.Servicios(agua,luz,etc.)						
.Mantenimiento						
.Transporte						
.Papelería						
.Gastos Personales						
.Intereses						
.Impuestos						
.Otros Gastos						

**ANEXO D**  
**FORMULARIOS DEL SIMME**

# SOLICITUD DE CREDITO

ME-05-88

## PROGRAMA NACIONAL DE MICROEMPRESAS URBANAS "SIMME"

No. de la O. N. G.	Código de Microempresario	No. de Asesor	No. de Préstamo

### DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre Completo		
Dirección		Zona <input style="width: 40px;" type="text"/>
Municipio	Departamento	Teléfono
Cédula Orden No.	Registro	Extendida en
Nacionalidad	Estado civil	Edad <input style="width: 40px;" type="text"/>
Profesión u oficio		
REFERENCIAS PERSONALES	Dirección y Teléfono	Parentesco
REFERENCIAS COMERCIALES		

### DATOS DEL CODEUDOR

Nombre Completo		
Dirección		Zona <input style="width: 40px;" type="text"/>
Municipio	Departamento	Teléfono
Cédula Orden No.	Registro	Extendida en
Nacionalidad	Estado civil	Edad <input style="width: 40px;" type="text"/>
Lugar donde trabaja	Teléfono	
Dirección	Zona <input style="width: 40px;" type="text"/>	
Profesión u oficio	Sueldo Q.	
Cargo que ocupa	Otros ingresos	
Especifique		
REFERENCIAS PERSONALES	Dirección y Teléfono	Parentesco
REFERENCIAS COMERCIALES		

### CRITERIOS DE EVALUACION

No. de trabajadores	Activo total Q.
Actividad productiva	Monto de crédito Q.
Tiempo de contratación	Destino de crédito

### DATOS DEL PRÉSTAMO

Monto Q.	En letras	
Plazo	Periodo de gracia	Destino
Descripción de la garantía		
Monetario Q.	Ahorro Q.	

Guatemala \_\_\_\_\_

Declaro que los datos proporcionados son ciertos y exactos y autorizamos al Banco de los Trabajadores para que verifiquen la información proporcionada como lo considere conveniente.

Firma Solicitante

Firma Codeudor

108

1) Especificación del destino del crédito y la fecha de inversión de los recursos solicitados.

Destino	Monto a invertir	Fecha en que se hará la inversión

2) Flujo de caja proyectado a un año, tomando en consideración el recurso crediticio según formulario que se adjunta.

3) Estado de pérdidas y ganancias proyectado a un año tomando en consideración el recurso crediticio, según formulario que se adjunta.

4) Opinión del asesor empresarial:

Capacidad de pago mensual Q. \_\_\_\_\_

¿Debe concederse el crédito? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

A) Monto propuesto \_\_\_\_\_ Plazo propuesto \_\_\_\_\_

Forma de pago \_\_\_\_\_ Período de gracia \_\_\_\_\_

Tipo de garantía \_\_\_\_\_

Forma de entrega de los desembolsos \_\_\_\_\_

Firma Asesor:

PARA USO EXCLUSIVO DEL COMITE

Aprobado

Aplazado

Denegado

Condiciones:

Monto Q. \_\_\_\_\_

Plazo \_\_\_\_\_

Período de gracia \_\_\_\_\_

Forma de pago \_\_\_\_\_

Garantía \_\_\_\_\_

Forma de entrega de los desembolsos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma Representante Banco de los Trabajadores

\_\_\_\_\_  
Firma Representante O. N. G.

\_\_\_\_\_  
Firma Representante Secretaría Técnica

PARA USO EXCLUSIVO DEL BANCO

Código de plazo \_\_\_\_\_

Forma de entrega \_\_\_\_\_

Forma de cobro \_\_\_\_\_

Forma de pago \_\_\_\_\_

Código concesión \_\_\_\_\_

Código cancelación \_\_\_\_\_

Fecha de inicio \_\_\_\_\_

Fecha de vencimiento \_\_\_\_\_

Tasa de interés \_\_\_\_\_

Otros descuentos \_\_\_\_\_

Valor de avalúo \_\_\_\_\_



PROGRAMA NACIONAL DE MICROEMPRESAS URBANAS "SIMME"

CODIGO MICROEMPRESARIO

Código ONG	Código Asesor	Fecha.....	No.....
No. Identificación	Código Microempresario	Código del Banco	

**I. COMPRAS:**

- 1) ¿Qué materiales utiliza? .....
- 2) ¿En qué lugares compra? .....
- 3) ¿Por qué Ud. compra allí y no en otro lugar? .....
- 4) ¿Se le dificulta conseguir sus materiales? (SI) (NO)  
 Explique: .....
- 5) Cómo paga sus compras: Contado..... Crédito.....  
 Porcentaje..... Garantías exigidas .....
- 6) Cuánto compra Semanal Q..... Quincenal Q.....  
 (promedio) Mensual Q..... Diario Q.....

**II. PRODUCCION:**

- 1) ¿Qué maquinaria y herramientas usa? .....
  - 2) ¿Están buenas las máquinas y herramientas? (SI) (NO)  
 Explique: .....
  - 3) ¿Sabe cuánto tiene que producir? (SI) (NO)  
 ¿Por qué? .....
  - 4) ¿El lugar de trabajo es adecuado? (SI) (NO)  
 Explique: .....
  - 5) ¿Tiene problemas con la calidad de los productos o servicios? (SI) (NO)  
 Explique por qué .....
- Porcentaje %

**III. VENTAS:**

- 1) ¿Qué productos vende/qué servicios presta? .....
- 2) ¿Quiénes son sus clientes? .....
- 3) ¿Busca nuevos clientes? (SI) (NO) ¿Por qué y cómo? .....
- 4) Vende al contado..... Crédito..... Plazo..... Garantía.....
- 5) ¿Conoce quienes hacen su mismo producto o servicio? (SI) (NO)  
 Explique: .....

111

**IV. PERSONAL:**

1) ¿Cuántos empleados hay?.....  
 hombres..... Familiares .....  
 mujeres..... No familiares .....  
 menores..... De tiempo completo .....  
 De medio tiempo .....  
 Por horas .....  
 Por trato .....

2) ¿Cómo consigue el personal? .....

3) ¿Cómo contrata y despide al trabajador? .....

4) ¿Explica y/o enseña algo a los empleados? (SI) (NO)  
 Explique: .....

5) ¿Con qué frecuencia cambia a sus trabajadores? .....

**V. CONTABILIDAD:**

1) Registra lo que compra y/o lo que vende? (SI) (NO)  
 Explique: .....

2) ¿Qué dificultades tiene? .....

3) ¿Cómo calcula los costos? .....

Bien o servicio a producir	Cantidad a producir	Costos materia prima mano de obra	Gastos Generales y personales	Desgaste de maquinaria, muebles	Total de costos y gastos	Precio de venta	Diferencia (+) (-)
<b>TOTALES</b>							

# VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES

## I. COSTEO POR TOTAL PRODUCCION

		Nombre Producto:	Producto 1	Producto 2	Producto 3	TOTAL
	(1)	Precio Venta				
	(2)	Cantidad Vendida				
	(3)	+ día + semana + mes				
(1) + (2)	(3)	Ventas Totales				
menos	(4)	Costo Mano Obra				
		Costo Materiales				
		a)				
		b)				
		c)				
menos	(5)	Total Materiales				
(4) + (5)	(6)	SUB-TOTAL Costos				
(3) - (6)	(7)	CONTRIBUCION				
	(7A)	CONTRIBUCION TOTAL POR MES (día + 25, ó sem. + 4)				

## II. COSTEO UNITARIO (1 unidad)

	(8)	Precio Venta				
menos	(9)	Costo mano obra				
		Costo Materiales				
		a)				
		b)				
		c)				
menos	(10)	Total Materiales				
(9) + (10)	(11)	Sub-total Costos				
(8) - (11)	(12)	CONTRIBUCION por UNIDAD DE PRODUCTO				
	(13)	Cantidad vendida - día + semana + mes				
(12) + (13)	(14)	CONTRIBUCION				
	(14A)	CONTRIBUCION TOTAL POR MES (día + 25, ó sem. + 4)				

## III. GASTOS GENERALES

						MENSUAL
más:	(15)	Alquiler Local				
	(16)	Transporte				
	(17)	Luz				
	(18)	Teléfono				
	(19)	Mantenimiento				
	(20)	Desgaste Máquina				
	(21)	Otros Gastos:				
	(22)	SUB-TOTAL				
	(23)	Interés Préstamos				
	(24)	Gastos Personales o Sueldo Empresarial				
	(25)	SUB-TOTAL				
(22) + (25)	(26)	TOTAL GASTOS				
	(27)	TOTAL GASTOS POR MES				

## IV. UTILIDADES

(7A) - (27)	{ (28)	UTILIDAD POR MES	
(14A) - (27)		(Contribución total por mes menos gastos total por mes)	

# BALANCE GENERAL

Al \_\_\_\_\_

## ACTIVO

## PASIVO

### CIRCULANTE:

Caja y Bancos Q. \_\_\_\_\_  
Cuentas por Cobrar Q. \_\_\_\_\_  
Materia Prima Q. \_\_\_\_\_  
Productos en Proceso Q. \_\_\_\_\_  
Productos Terminados Q. \_\_\_\_\_

Cuentas por Pagar Q. \_\_\_\_\_  
Proveedores Q. \_\_\_\_\_  
Otros Q. \_\_\_\_\_

SUB-TOTAL

SUB-TOTAL

### FIJO:

Maquinaria y Equipo Q. \_\_\_\_\_  
Herramientas Q. \_\_\_\_\_  
Mobiliario Q. \_\_\_\_\_  
Vehículos Q. \_\_\_\_\_  
Casas o Terrenos Q. \_\_\_\_\_  
Otroa Q. \_\_\_\_\_  
Q. \_\_\_\_\_

Préstamos Hipotecarios Q. \_\_\_\_\_  
Otros Q. \_\_\_\_\_

SUB-TOTAL

SUB-TOTAL

PASIVO Q. \_\_\_\_\_

PATRIMONIO Q. \_\_\_\_\_

ACTIVO

PASIVO + PATRIMONIO Q. \_\_\_\_\_

ANOTACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**REFERENCIAS:**

**CLIENTES**

Nombre	Dirección y teléfono	Cantidades Vendidas Mes	Plazo para pago
		Q. _____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____

**Anotaciones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PROVEEDORES**

Nombre	Dirección y teléfono	Cant. comprada/ promedio Mes	Contado/ Crédito
		Q. _____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____

**Anotaciones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Firman:** \_\_\_\_\_  
Asesor Microempresario

**ANALISIS DEL DIAGNOSTICO E INFORME:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PROGRAMA NACIONAL DE MICROEMPRESAS URBANAS "Simme"

GUIA PARA PLAN DE ACCION E INVERSION

CODIGO DE ASESOR

CODIGO DE MICROEMPRESARIO

Nombre de la ONG

DIAGNOSTICO POR AREAS	SOLUCION A PROBLEMAS	OBJETIVOS Y METAS A ALCANZAR	RECURSOS NECESARIOS AVALADOS EN Q.	FECHAS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
<u>Compras</u>				
<u>Producción</u>				
<u>Ventas</u>				

**PROGRAMA NACIONAL DE MICROEMPRESAS URBANAS "Simme"**

**GUIA PARA PLAN DE ACCION E INVERSION**

DIAGNOSTICO POR AREAS	SOLUCION A PROBLEMAS	OBJETIVOS Y METAS A ALCANZAR	RECURSOS NECESARIOS AVALADOS EN Q.	FECHAS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
<u>Personal</u>				
<u>Contabilidad</u>				
<u>Otros</u>				

**RESPONSABLES:**

**MICROEMPRESARIO**

**ASESOR**

**Vo. Bo.**

**Supervisor**

**TOTAL DE RECURSOS NECESARIOS**

**Q. \_\_\_\_\_**

**TOTAL de tiempo asignado para su realización**

**Meses: \_\_\_\_\_ Días: \_\_\_\_\_**

117

**ANEXO E**

**CUADRO DE SANIDAD ORGANIZACIONAL  
DE LAS ONGs**

**ANEXO E**  
**CUADRO DE SANIDAD ORGANIZACIONAL DE**  
**LAS ONGS**

Preguntas referentes a la sanidad organizacional de cada ONG ("--" significa que no hay respuesta o que no se hizo la pregunta)	ADESCO	FAPE	FUNDA-GUATEMALA	FUNDEMIX	FUNDESEM	MICROS
Cree la administracion que son demasiado 10 microempresas/asesor/mes? Posible?	POSIBLE	DEMASIADO	POSIBLE	POSIBLE	DEMASIADO	DEMASIADO
Cree los Asesores que son demasiado 10 microempresas/asesor/mes? Posible?	DEMASIADO	DEMASIADO	DEMASIADO	DEMASIADO	DEMASIADO	DEMASIADO
Han sido amenazados los asesores con despedida si no aumenta el numero total de prestamos aprobados?	--	SI (1 fue cambiado de Asesor a Secretaria)	SI	SI (2 fueron despedidos)	SI	NO
Como caracteriza la administracion la comunicacion entre ella misma y los asesores?	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	MALA	EXCELENTE
Creen los Asesores que la comunicacion presta atencion y actua a sus sugerencias?	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Como actua la administracion hacia sus asesores (nuestra opinion)?	BENEVOLA AUTOCRATICA	AUTOCRATICA	BENEVOLA AUTOCRATICA	AUTOCRATICA	AUTOCRATICA	AUTOCRATICA
Existe rivaldad entre los asesores dentro de cada ONG? (segun ellos)	NO (porque estan todos muy estrechos con sus 60 microempresas)	SI	SI	SI	SI	NO

119.

**ANEXO E**  
**CUADRO DE SANIDAD ORGANIZACIONAL DE**  
**LAS ONGS**

Preguntas referentes a la sanidad organizacional de cada ONG ("--" significa que no hay respuesta o que no se hizo la pregunta)	ADESCO	FAPE	FUNDA-GUATEMALA	FUNDEMIX	FUNDESEM	MICROS
Existen buenos sentimientos entre los asesores? Trabaja conjuntamente el grupo? (nuestra opinion)	SI	NO	SI	SI	NO	SI
Existe competencia con otras ONGs para microempresas en la misma zona?	--	ADESCO (Zona 7)	--	ADESCO FAPE HOGAR Y DESSARROLLO (Zona 5)	--	--
Sera un problema la saturacion en sus zonas en el futuro?	SI	SI	--	SI (Ya es)	SI (Ya es)	SI
Cuantas horas de promedio trabajan los asesores por semana? (su estimado)	85	60-65	--	80	70-80	66
Cuantos dias por semana trabajan los asesores? (su estimado)	6	6	6	6	6	6
Paga la ONG a los asesores los gastos de transporte relacionados al trabajo?	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Gastos de transporte por mes del asesor	CARRO Q90 MOTOCICLETA Q40 AUTOBUS Q25-37.5	CARRO Q50-75 AUTOBUS Q37.5	--	CARRO Q120 AUTOBUS Q40	CARRO Q125 AUTOBUS Q37.50	CARRO Q90 AUTOBUS Q32

**ANEXO E**  
**CUADRO DE SANIDAD ORGANIZACIONAL DE**  
**LAS ONGS**

Preguntas referentes a la sanidad organizacional de cada ONG ("--" significa que no hay respuesta o que no se hizo la pregunta)	ADESCO	FAPE	FUNDA-GUATEMALA	FUNDEMIX	FUNDESEM	MICROS
Maquinas de escribir proporcionadas por la ONG?	NO	2	NO	NO	NO	6 (funcionan 3)
Calculadoras proporcionadas por la ONG?	1 PARA CADA 1 ASESORS	PARA CADA ASESOR	NO	--	NO	NO
Se acaban periodicamente los formularios del SIMME?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Problemas periodicas con escasez de otro material de trabajo (mencionando a nosotros por los asesores)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Seguimiento dentro de un mes del desembolso del prestamo para asegurar que los fondos se gastan segun el plan de trabajo?	SI (Supervisor)	NO	NO	SI	SI	SI
Seguimiento por asesores despues se la primera visita a la microempresa despues del desembolso del prestamo para ofrecer asistencia tecnica?	NO	NO	NO	NO	NO	SI (Promedio de 3 visitas por mes)
Son exitosos los grupos APA? (segun los asesores)	SI	Resultados malos	Resultados mixtos	Resultados mixtos	NO	NO

121-

**ANEXO E**  
**CUADRO DE SANIDAD ORGANIZACIONAL DE**  
**LAS ONGS**

Preguntas referentes a la sanidad organizacional de cada ONG ("--" significa que no hay respuesta o que no se hizo la pregunta)	ADESCO	FAPE	FUNDA-GUATEMALA	FUNDEMIX	FUNDESEM	MICROS
Fueron utiles los cursos de entrenamiento de INTECAP?	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Quieren los asesores un estudio de sectores por rama de actividad de la microempresas?	SI	SI	SI	SI	--	SI
Creen los asesores que no los pagan suficiente?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Salario por mes de los asesores durante el periodo de prueba	Q800	Q750	--	--	--	--
Creen los trabajadores sociales que no los pagan suficientes?	SI	SI	SI	SI	SI	SI

100

**ANEXO F**

**LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

LISTA DE REUNIONES

Con el fin de lograr una evaluación completa del proyecto del SIMME, se llevaron a cabo entrevistas y reuniones con participantes del proyecto, agencias externas de financiamiento y otras instituciones que trabajan con el sector microempresarial, como sigue:

Lic. Roberto Carpio Nicolle, Vicepresidente de la República de Guatemala

Lic. Mario Carpio Nicolle, Consultor de las Naciones Unidas y Representante de la Vicepresidencia del proyecto del SIMME

Lic. Fernando River, Secretario Técnico del SIMME

Lic. Osmundo Garcia-Araujo, Coordinador Ejecutivo de ADESCO

Lic. Felix Rene Guerra, Director de ADESCO para el proyecto del SIMME

Lic. Mauricio Gonzalez, Director Ejecutivo de MICROS

Lic. Enrique Hillerman, Director Ejecutivo de FUNDESEM

Licda. Herla del Carmen Santos Borraro, Directora Ejecutiva de FUNDEMIX

Licda. Luisa Maria Molina, Directora Ejecutiva de FUNDAGUATEMALA

Lic. Jorge Salguero, Subdirector de FUNDAGUATEMALA

Lic. Marco Antonio Flores, Director Interino de FAPE

Lic. Augusto Maltez, Consultor del PNUD y Jefe del Comité del Programa del SIMME

Licda. Ana Ligia de Sandoval, Jefa del Comité de Mediación Financiera del SIMME

Lic. Edgar Lafuente, miembro del Comité de Mediación Financiera del SIMME

Licda. Rosa Maria Messen, Enlace del Programa del SIMME

Licda. Ruth de Flores, Jefa del Comité de Comunicaciones del SIMME

Todos y cada uno de los seis supervisores de las ONGs

Todos y cada uno de los 60 Asesores de las ONGs

124

Todos y cada uno de los Trabajadores Sociales de las ONGs

Licda. Laura Lindskog de Duisberg, Especialista Microempresarial,  
Oficina del Sector Privado, USAID/Guatemala

Lic. Arnulfo Coto, Oficina del Sector Privado, USAID/Guatemala

Arq. Mario Hugo Rosal, Director de INTECAP

Lic. Adrian Cifuentes, Director Interino de la Comisión de  
Fideicomiso del SIMME, Banco de los Trabajadores de Guatemala  
(BANTRAB)

Licda. Haydee de Cano, Directora de Cuentas por Cobrar, Banco de  
los Trabajadores de Guatemala

Lic. Hugo Rios, Especialista Sectorial, Banco Interamericano de  
Desarrollo

Licda. Katica Cekalovic, Representante Residente Adjunto, Programa  
de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Licda. Mirtha Olivares, Representativa para Guatemala, Accion  
International/AITEC

Lic. Edgar Ramiro Bucaro, Director, Genesis Empresarial

Lic. Jorge Bolanos, Director, Empresarios Juveniles de Guatemala  
44 microempresarios recipientes de crédito del SIMME

5 mujeres microempresarias, no recipientes de crédito del SIMME,  
utilizadas como grupo de control

1 grupo de APA, compuesto por 10 recipientes de crédito del SIMME  
y 3 microempresarios no afiliados con el SIMME

125