

**PROYECTO CONJUNTO INDES – PROGRAMA JAPÓN
DOCUMENTO DE TRABAJO**

**CREDITO EN LOS MERCADOS INFORMALES Y
PROGRAMAS DE MICROFINANZAS: EL CASO DE
GENESIS EMPRESARIAL - GUATEMALA**

**Lic. Edgar R. Búcaro
Fundación Génesis Empresarial**

**Series Documentos de Trabajo I-41JP
Washington, D.C.**

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE ACRONIMOS	3
INTRODUCCIÓN	4
PERFIL DE GUATEMALA	5
I. EL SECTOR INFORMAL EN GUATEMALA	6
II. LAS MICROFINANZAS EN GUATEMALA	9
1. Participación del Sistema Financiero Formal en las Microfinanzas	9
2. Nivel de Participación del Sistema Financiero Informal en las Microfinanzas	11
III. POLÍTICA GUBERNAMENTAL EN LAS MICROFINANZAS	14
1. La legalidad depende de tres factores	14
IV. GENESIS EMPRESARIAL, EXPERIENCIAS EN MICROFINANZAS Y DESARROLLO RURAL	15
1. Objetivos Institucionales y Perspectivas	15
2. Proceso de Desarrollo de Génesis Empresarial	16
3. Paquete de Servicios Integrales	18
Líneas de Crédito, Asistencia en Capacitación y Administración, Asistencia en Organización Comunitaria	19
4. Programas de Crédito	
4.1. Para empresarios	
Programa Promoción de Microempresas, Programa de Apoyo a la Pequeña Empresa, Programa de bancos comunales	19
4.2. Para las comunidades rurales (infraestructura y servicios)	
Introducción de energía eléctrica, introducción de agua potable, introducción de otros servicios, mejoramiento y construcción de vivienda.	20
5. Principales Resultados Operativos y Financieros Globales	22
6. Cómo Génesis Financia sus Operaciones	25
7. Programa de crédito para introducción de infraestructura y servicios comunitarios (CISEC)	26
8. Impactos en el Desarrollo Rural	31
9. Lecciones Aprendidas por Génesis	33
9.1 Algunas características del sector rural que dificultan la intermediación financiera.	33
9.2 Cómo ha tomado Génesis la intermediación y que lecciones ha aprendido	33
V. CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	37

LISTADO DE ACRONIMOS

AID	Agencia Internacional para el Desarrollo
BANDESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAN	Consejo Asesor Nacional
CISEC	Crédito para Introducción de Infraestructura y Servicios Comunitarios
FENACOAC	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito
FDLG	Fideicomiso para el Desarrollo Local de Guatemala
FHA	Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas
FUNDAP	Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socio Económicos
FUNTEC	Fundación Tecnológica
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperación Técnica)
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
ONG	Organización No Gubernamental
OPD	Organización Privada de Desarrollo
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
REDIMIF	Red de Instituciones de Microfinanzas
USAID	United States Agency for International Development

INTRODUCCIÓN

En Guatemala, como en la mayoría de países de América Latina, la insuficiencia de infraestructura y servicios comunitarios básicos, y la poca ayuda a la población de menores ingresos, incluyendo a propietarios de microempresas, son los problemas sociales más visibles y urgentes. De acuerdo a estimados informales, menos del 30% de la población rural tiene acceso a facilidades de infraestructura, tales como: energía eléctrica, agua potable, y aún en regiones urbanas, más del 50% de la población carece de un sistema de infraestructura básica. En contraste, con los servicios financieros ofrecidos a los empresarios, la provisión de servicios de infraestructura, no están comprendidos como puramente productos comerciales sino como una necesidad básica.

El hecho que es predominantemente los grupos de población de más bajos ingresos en las áreas rurales los que no están conectados a los principales servicios de infraestructura del país, aumenta la dimensión social del problema. Muchas personas en Guatemala, son incapaces de satisfacer sus necesidades básicas, y por otro lado, su falta de acceso al suministro de agua potable, al sistema de drenaje y a energía eléctrica, los conduce a una variedad de costos sociales, tales como el alto grado de incidencia en enfermedades entre las poblaciones de bajos ingresos y otros efectos externos adversos (IPC 1998).

Este documento trata de mostrar en la primera sección algunas características del Sector Informal de Guatemala, en el cual se encuentra la mayoría de población de menores ingresos, incluyendo los propietarios de microempresas y de algunas pequeñas empresas. La segunda sección hace referencia a las Microfinanzas en Guatemala, proveyendo un breve análisis financiero de los principales intermediarios que participan en el sector. En la tercera sección se considera la poca o inexistente regulación para el sector.

La cuarta sección considera los resultados y las experiencias en Microfinanzas de Génesis Empresarial, especialmente otorgando créditos, asistencia técnica y administrativa a las microempresas; y crédito, organización comunitaria y asistencia a proyectos de Comunidades Rurales.

Génesis promueve el crecimiento económico al proveer diferentes tipos de crédito a diferentes grupos de personas. ¿Cómo implementa Génesis sus programas? La mejor manera de explicar es imaginarse una pirámide de 5 secciones. En la base de la pirámide se encuentra la inversión en Comunidades Rurales. En el segundo escalón se encuentran los Bancos Comunales (otorgado a Grupos, Bancos Comunales). Al continuar la pirámide se encontrarán los créditos para las Microempresas y Pequeñas Empresas. Génesis no trabaja con la cima de la pirámide (Manteiga, 2000).

La parte final de la cuarta sección muestra las principales lecciones aprendidas por Génesis.

Finalmente en la quinta sección Usted encuentra las conclusiones.

PERFIL DE GUATEMALA



GEOGRAFIA

Superficie:	108,889 Km ²
Principales ciudades:	Ciudad de Guatemala, Quetzaltenango, Escuintla, Puerto Barrios.
Recursos Naturales:	petróleo, níquel, maderas preciosas, pesca, chicle
Clima:	tropical, cálido y húmedo en zonas bajas y clima frío en zonas altas.

POBLACION

Población:	11.8 millones (estimados oficiales del Gobierno a 1998)
Idioma oficial:	Español; 23 diferente lenguas mayas
Expectativas de Vida:	70 años
Población debajo de la línea de pobreza:	53%
Población Económicamente Activa:	4,3 millones
Población Rural:	61%
Población Femenina:	50%
Población Indígena:	60%

ECONOMIA

Producto Interno Bruto:	US\$ 17.8 Billones
Producto Interno Bruto Per capita:	US\$ 4,100
Tasa de crecimiento	
Producto Interno Bruto:	4.1%
Moneda:	Quetzal
Tasa de Cambio:	Q: US\$ 7,695 (2000)
Tasa de Inflación:	8,9
Principales Exportaciones:	EEUU, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Alemania
Principales Importaciones:	EEUU, México, Japón, El Salvador
Sector Industrial:	Procesamiento de alimentos (azúcar, café), Prendas y textiles, metal mecánica
Agricultura:	Caña de azúcar, maíz, bananos, café, cardamomo, vegetales
Contribución de la Agricultura al PIB:	40%
Actividades de Agricultura	40%
Actividades no Agrícolas	60%
Mediana y Gran Empresa	10%
Micro y Pequeña Empresa	44%
Otras	06%

Fuente: Banco de Guatemala, Instituto Nacional de Estadística –INE-

I. EL SECTOR INFORMAL EN GUATEMALA

El sector informal en Guatemala está compuesto por un grupo de pequeñas unidades económicas concentradas fundamentalmente en áreas urbanas, pero también localizadas en áreas rurales y pertenecen a personas que las explotan por cuenta propia de forma individual o con familiares, o con trabajadores asalariados ocasionales.

Sus procedimientos de producción, de ventas y de servicio, son rudimentarios y muy intensivos en fuerza de trabajo; se realiza con la participación directa del propietario del negocio y un alto componente de trabajo familiar. Basadas en una mínima o aún inexistente estructura financiera y administrativa, estas unidades requieren de poca inversión y absorben un alto porcentaje de las materias primas locales; tienen acceso limitado a las líneas de crédito formales, especialmente al crédito bancario; están insertas en mercados altamente competitivos en los cuales hacen sus transacciones individualmente y en pequeñas cantidades. A lo anterior se puede añadir el hecho de que tienen montos de ventas muy bajos y también muy pequeñas cantidades para ahorrar y reinvertir, de manera que su proceso de crecimiento es muy lento.

La mayoría de estas unidades económicas no están legalmente registradas; su producción es en pequeña escala; sus productos son variados en calidad y precio y acostumbran

formas tradicionales de producción y financiamiento. Desarrollan sus actividades en diversos mercados compuestos por compradores de bajos e inestables recursos y con altos riesgos y costos de operación. Este tipo de procedimientos son rechazados por el sector formal, no obstante, representan un importante complemento para cubrir las necesidades de la población, sobre todo en aquellas áreas en las que el sector moderno y formal no es competitivo, no está interesado en participar o simplemente encuentra limitaciones técnicas, legales o administrativas.

En algunos casos, el sector informal introduce actividades que durante su crecimiento son absorbidas por el sector formal, pero en otras ocasiones hay algunas rechazadas por su obsolescencia u otros factores similares que son aprovechadas por el sector informal.

El sector informal en Guatemala está caracterizado por las microempresas y pequeñas empresas que contribuyen a la sobrevivencia de la población, ante los crecientes niveles de desempleo, resultado no sólo de la falta de dinamismo de la actividad económica sino de la existencia de un excedente permanente y estructural de fuerza de trabajo. Este excedente es generado por el rápido crecimiento demográfico y la falta de capacidad del sector formal para generar nuevas formas de empleo. Anualmente se incorporan al área laboral alrededor de 100,000 personas y sólo 24,000 son contratadas.

Aún cuando la economía ha estado creciendo durante los últimos diez años en 4% promedio anual, tal crecimiento ha sido insuficiente para evitar el deterioro del nivel de vida de la población guatemalteca. Adicionalmente en la actualidad, la erosión de la base de la producción interna, ha tenido fuertes repercusiones en el nivel de ingresos de la población, especialmente entre los sectores medios y bajos.

El bajo crecimiento económico y la política actual, sumados a las condiciones de inseguridad, han afectado las diferentes actividades económicas produciendo un gran impacto en las operaciones de todas las empresas, y como consecuencia en las micro y pequeñas empresas. Por tanto, no se ha modificado y difícilmente se modificará el proceso de empobrecimiento de la mayoría de la población del país.

De esta forma, el sector informal probablemente continuará creciendo, aún cuando tiene algunas dificultades y seguirá siendo la forma más accesible e inmediata de generación de empleo e ingreso, para la población, a la que se le suma las comunidades de bajos ingresos cuyo crecimiento es elevado.

En el sector informal de Guatemala existe una gran cantidad de unidades económicas que operan como microempresas, organizadas en por lo menos treinta actividades diferentes de producción, de servicios y comercio, entre las que encontramos: talleres mecánicos, sastrerías, carpinterías, zapaterías, vestuario, artesanías de todo tipo, panaderías, tapicerías, salones de belleza, modistas, imprentas, sitios de taxis, vendedores ambulantes y de mercados, propietarios de una pequeña tienda en el mercado u otros.

De acuerdo con algunos estudios, alrededor del 58% de estos negocios están localizados en las viviendas de los empresarios, bajo condiciones rudimentarias de salud, espacio y organización.

Un estudio reciente (Trejos, 2000) permitió establecer que en Guatemala existen 1,022,000 negocios que emplean a 1,639,000 trabajadores, los cuales representan el 44% de la población económicamente activa. De estas unidades, se determinó que 997,000 eran microempresas que daban trabajo a 1,469,000 trabajadores. El impacto en la economía del país es de consideración porque representan alrededor del 39% del Producto Interno Bruto de Guatemala.

No obstante la importancia y continuo crecimiento de este sector (alrededor de 10% anual durante la última década), se ha realizado en forma espontánea y de manera relativamente autónoma, sin ningún apoyo formal de carácter institucional, técnico, administrativo o financiero. Esta situación tiene algunas repercusiones negativas dentro de las empresas del sector informal y, por supuesto, en miles de guatemaltecos que necesitan de alguna de estas formas de empleo para sobrevivir.

Una de las principales causas de los bajos niveles de productividad de las empresas mencionadas, se debe a la falta de acceso a los mercados regulares de crédito. Esa es la razón por la que tienen que autofinanciar su expansión y comprar activos de capital o buscar algún financiamiento en condiciones de usura, que aún persiste en algunos mercados, aún cuando ello ha estado cambiando en los últimos diez años. Es por eso que sólo pueden crecer con su propia capacidad de ahorros y trabajar con tecnología obsoleta y bajos niveles de productividad.

Aún cuando existen varios oferentes de servicios financieros y no financieros en el mercado para apoyar a este sector, aún persisten barreras que limitan el acceso de estas empresas a los mercados de capital, tales como: falta de garantías, ausencia de sistemas de contabilidad y administración; algunas limitaciones referentes a la evaluación técnica y económica de los proyectos; falta de interés en operaciones de bajo monto para el sector financiero formal; ello aun cuando recientemente fueron abiertos cuatro programas de Microfinanzas en cuatro Bancos Privados; y existen disposiciones bancarias y financieras y aún tributarias que no incluyen operaciones adecuadas a las necesidades y posibilidades de éstas unidades económicas.

Lo más relevante a la fecha, es que se ha tomado conciencia de la importancia que tiene la plena inserción de la microempresa y de la pequeña empresa tanto urbano como rural en la transformación productiva de nuestra nación, por razones ocupacionales por su carácter intensivo en el empleo y bajo nivel de inversión. Además, porque la velocidad del desarrollo de la tecnología, requiere de una base empresarial amplia y dinámica que permita la producción de diversos productos y servicios para incrementar la oferta interna y atender la creciente demanda y, en general, incrementar el ingreso de la población guatemalteca, permitir mejores niveles de vida e impulsar el desarrollo del país.

II. LAS MICROFINANZAS EN GUATEMALA

Estudios recientes realizados con la opinión de distintos hombres de negocios del área rural, acerca de las características deseables de los servicios financieros, dieron por resultado que dos de cada tres empresarios entrevistados en las áreas rurales, no tienen relación con instituciones u organizaciones financieras tales como: Bancos, Cooperativas y Organizaciones de Desarrollo Privado (OPD) (Multivex, 1996). Las fuentes financieras para la tercera parte de los empresarios son: Bancos Privados (51%); Cooperativas de Ahorro y Crédito (27%); Bancos Estatales (12%); OPDs (9%); y prestamistas individuales (1%).

Las microempresas urbanas que usan servicios financieros de las OPDs, muestran que las principales fuentes de financiamiento al principiar sus negocios provienen de ahorros personales en el 50% aproximadamente del capital; las siguientes en importancia son los recursos de las OPDs y las Cooperativas que contribuyen con 32%; son poco importante el apoyo de Bancos, prestatarios y otros. En la etapa de operación la principal fuente son OPD's y Cooperativas con 55%; ahorros personales 25%; los prestamistas y otros tales como bancos tienen, en realidad, poca importancia.

En mercados cantonales de centros urbanos la participación de préstamos dados por prestamistas individuales es alta, con intereses que oscilan entre 5% y hasta 20% diarios; las siguientes en importancia son las OPDs.

1. *Participación del sistema financiero formal en las microfinanzas*

El sistema financiero formal en Guatemala está constituido por instituciones cuya autorización y supervisión es de orden estatal y está formado por un sistema bancario y un sistema no bancario. El sistema bancario está formado por una Junta Monetaria como la autoridad máxima, El Banco de Guatemala como responsable de ejecutar la política monetaria, el tipo de cambio y el crédito. La Superintendencia de Bancos para supervisar y controlar los Bancos Comerciales e Hipotecarios y las Sociedades Financieras, éstas últimas, especializadas en operaciones bancarias de inversión pero que no trabajan con depósitos y sus operaciones activas son deuda de largo plazo. El Sistema no bancario formal trabaja con reglas específicas y está formado por Almacenes Generales de Depósito, Compañías de Fianzas, Aseguradoras, Casas de Cambio, Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA) y el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) (González 1997).

La participación del sistema financiero formal en el proceso de financiamiento a las microempresas ha sido prácticamente nula, pues hasta recientemente (los últimos tres años) cuatro bancos están ejecutando programas de microfinanzas. En la actualidad, el 97% de la suma total de los préstamos otorgados por Bancos Privados y Sociedades Financieras está destinado para el 10% de los prestatarios anuales (hay aproximadamente noventa mil prestatarios anuales). Ellos reciben préstamos de más de US\$12,500 (100 mil Quetzales) cada uno.

Ello significa que sólo el 3% de la cantidad total de los préstamos dados por los Bancos Privados y las Sociedades Financieras se recibe por el 90% de los prestatarios anuales. Estos prestatarios recibieron préstamos menores a US\$12,500 (100 mil Quetzales) cada uno.

En el caso específico de préstamos otorgados por los Bancos Privados, se puede observar que sólo cerca del 5%, equivalente a US\$60 millones del total de créditos, fue concentrado en préstamos iguales o menores a US\$2,500 y sólo un poco de estos recursos fueron tomados para financiar las microempresas, porque alrededor del 92% fue otorgado para el consumo y la construcción, lo que dejó sólo el 8% aproximado a las microempresas de los sectores del comercio, servicios, industria manufacturera y actividades agropecuarias.

En relación a las 19 Sociedades Financieras que son supervisadas por la Superintendencia de Bancos, debe señalarse que casi todos sus préstamos son mayores a US\$12,500, porque casi todos sus recursos son asignados para grandes proyectos y deuda de largo plazo; es por ello que las micro y pequeñas empresas no tienen acceso a estos recursos.

Respecto a los Bancos Estatales, dos hasta 1997, el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA) que fue cambiado a Banco de Desarrollo Rural, BANRURAL, con capital mixto, tiene el 32% (equivalente a US\$18 millones) de la cantidad total de sus créditos para préstamos menores a US\$12,500 por cada prestamista; cerca del 21% de esta cantidad fue dada para el consumo y construcción; mientras un 74% fue dado a los propietarios de las microempresas de actividades agrícolas y agropecuarias y un 5% a microempresas de industria manufacturera, comercio y servicios. BANRURAL durante el último año otorgó créditos a empresas micro y pequeñas por alrededor de US\$15 millones.

Algunos estudios realizados permitieron establecer que los montos financieros anuales requeridos por las empresas micro y pequeñas son aproximadamente de US\$350 millones, especialmente para apoyar las necesidades de capital de trabajo y de activos fijos.

Los bancos privados dan algunos créditos a microempresas pero éstas tienen acceso limitado debido a que los bancos piden garantías colaterales tales como hipotecas, promesas de pago o instrumentos fiduciarios, de acuerdo a las regulaciones internas de los bancos (Decreto 135 del Congreso de la República de Guatemala). La mayoría de estas empresas no cuentan con ninguna de estas garantías.

BANRURAL trabaja de manera distinta ya que tiene una ley especial, Decreto del Congreso de la República No, 57-97, que establece que el banco puede aceptar garantías no convencionales tales como: activos familiares, maquinaria, instrumentos y otros similares para tener acceso a líneas de crédito en pequeñas cantidades. Adicionalmente BANRURAL participa en el mercado conocido como Banca de Segundo Piso otorgando préstamos a Organizaciones Privadas de Desarrollo y Cooperativas que realizan microfinanzas y administra fideicomisos para las microempresas.

La menor contribución de los Bancos Privados en el financiamiento de las microempresas también es explicada por los altos costos de transacción que representan para los mismos bancos y los empresarios, por los pequeños montos de los préstamos.

En relación con las condiciones y características de los pequeños créditos, casi todas las instituciones bancarias requieren los mismos documentos de los solicitantes de un crédito de monto mediano y alto, que generalmente son: manejo de una cuenta en el mismo banco (que otorga el crédito); un porcentaje pequeño del crédito debe ser dejado en una cuenta de ahorros; el ingreso mensual del solicitante debe ser revisado; se deben presentar estados patrimoniales o estados financieros; presentar documentos legales del negocio y un deudor solidario con los mismos requisitos y el mismo nivel de ingresos del solicitante.

Casi todos los empresarios en este sector no usan tarjetas de crédito debido a requisitos bancarios que no pueden cumplir.

El crecimiento observado de muchas agencias bancarias en todos los departamentos de Guatemala sugiere que muchos propietarios de microempresas están próximos o ya tienen fácil acceso a los recursos financieros del sistema bancario crediticio. No obstante, como se explicó anteriormente, los bancos privados contribuyen poco en el financiamiento del sector informal. Los expertos dicen que este crecimiento está más enfocado a captar depósitos a la vista y ahorros cuyos rendimientos en términos reales tienden a ser negativos, que al interés de otorgar créditos. (Pape, Urioste, 1998).

Mencionaremos algunos problemas que enfrentan los propietarios de micro y pequeñas empresas para acceder al crédito bancario, tales como: falta de garantías personales y reales, largo tiempo en los procedimientos de crédito que hacen que cuando el crédito es otorgado, muchas de las veces ya no sea necesario; también es importante conocer el impacto cultural de los empresarios de áreas rurales cuando visitan los bancos debido a que los procedimientos, la atención al cliente, el edificio del banco y la estructura administrativa están diseñados para atender a población urbana, informada, de status socioeconómico elevado y con trabajo formal. (Diez, Linares, 1996).

Durante diversas entrevistas con administradores de algunos bancos guatemaltecos se analizaron los comentarios de varios analistas financieros vertidos en conferencias y foros, acerca de que en la estructura del sistema financiero en nuestro país existe un criterio corporativo cuando se otorgan los préstamos. Dicho criterio se verifica al observar la alta concentración del total de préstamos en un bajo porcentaje de prestatarios. (Superintendencia de Bancos, 1997; Urioste 1998).

2. Nivel de participación del sistema financiero informal en las microfinanzas

Este está integrado por varias instituciones que son intermediarias financieras y su autorización y funcionamiento están regidos por el Código de Comercio, sin estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos. Está constituido por Compañías Financieras, Asociaciones de Crédito, Organizaciones de Crédito y Débito, Cooperativas

de Ahorro y Crédito, Organizaciones Privadas de Desarrollo/ OPDs y prestamistas individuales.

Generalmente, en cada pueblo y aún en cada empresa existe al menos uno o dos prestamistas que dan crédito inmediato con intereses de entre 10 y 15% mensual, aún cuando en el mercado la tasa de interés puede llegar hasta el 10 y 20% diario. Estos prestamistas no requieren ninguna garantía.

Por otro lado, las Compañías Financieras otorgan préstamos hipotecarios por el 50% del valor de las propiedades con intereses de alrededor del 3 al 5% mensual a plazos prorrogables de 6 a 12 meses, pero los propietarios de las microempresas no pueden acceder a este tipo de líneas de crédito.

Las Cooperativas están reguladas por el Decreto del Congreso de la República 82-78, Ley de Cooperativas. Existen en el país alrededor de 1,322 Cooperativas que tienen más de 286,700 asociados. Casi 50% de las Cooperativas son del área agrícola pero alrededor del 63% de sus asociados pertenecen a Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Los principales recursos de la mayoría de las Cooperativas de Ahorro y Crédito provienen de los asociados y por préstamos del sistema bancario, así como de agencias internacionales. Estas Cooperativas hacen transacciones de intermediación exclusivamente con sus asociados.

En el último año las Cooperativas entregaron préstamos de alrededor de US\$25 millones, cuyo monto promedio es de US\$1,500 por préstamo y cuyo destino fue la construcción, el comercio, la agricultura y el consumo personal. El crédito a la industria, y los servicios a las microempresas se incrementó en el último año a US\$ 7 millones.

Las Cooperativas requieren garantías fiduciarias e hipotecarias para otorgar créditos a sus asociados. Algunas dan créditos automáticos que son garantizados por los ahorros y contribuciones de sus propios asociados.

Las tasas de interés son las mismas que en el mercado, de manera que compiten con aquéllas del sistema bancario.

Respecto a las Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPDs), se estima que existen en el país alrededor de 292, las cuales realizan diferentes programas y acciones orientadas al desarrollo y defensa de los derechos humanos. De ese total, 28 organizaciones (asociaciones y fundaciones) en realidad manejan programas financieros para micro y pequeñas empresas.

Ninguna de las de las OPDs que manejan programas de microfinanzas, tienen cobertura en todo el país, y por lo general su presencia es en uno o dos departamentos, con la única excepción de Génesis Empresarial que opera en 16 departamentos (en total son 22), SHARE en 8 y FUNDAP en 6. Casi todas los OPDs son de reciente creación, entre 8 y 13 años, con excepción de dos de ellas que tienen más de 25 años.

También todas ellas, así como las mayores, están financiadas con recursos provenientes de organizaciones internacionales tales como: Visión Mundial, ACD Austria, Cooperación Sueca, Cooperación Española, Cooperación Alemana, Fundación Interamericana, BCIE, BID, USAID, principalmente. Sólo Génesis Empresarial y FUNDAP son financiadas también por Bancos Privados.

Con el principal propósito de unir esfuerzos y coordinar actividades 17 OPDs han organizado y creado la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala, REDIMIF, que juntas tienen alrededor de 120,000 propietarios de microempresas y algunas empresas pequeñas y una Cartera activa de US\$ 20 millones.

Anualmente dan préstamos por US\$25 millones. Todas ellas en conjunto tienen una cobertura nacional y manejan distintas metodologías de crédito, tales como: grupos solidarios, préstamos individuales, bancos comunales, préstamos comunitarios y vivienda. La mayoría de las OPDs usan sus créditos para actividades relacionadas con las microempresas; a pesar de que unas cuantas destinan sus créditos (entre 90 y 97 por ciento) a actividades agrícolas.

El tipo de garantía requerida por las OPDs es predominantemente fiduciaria: más del 75% del total de los préstamos otorgados son garantizados por garantías fiduciarias, solidarias, comunitarias ó individuales y menos del 25% con garantía hipotecaria.

La exigencia de garantía fiduciaria colectiva o individual y a veces un simple documento de reconocimiento de la deuda y un título supletorio (de la tierra), es necesario para obtener préstamos de las OPDs. Generalmente, las tasas de interés son superiores a aquellas aplicadas por Cooperativas y bancos. Estos intereses son superiores debido a que las OPDs incluyen en las mismas los costos relacionados con las actividades de capacitación de precrédito, los estudios de preinversión y las actividades post crédito, así como el monitoreo para recolectar los préstamos.

Casi existe un acuerdo entre las OPDs para no otorgar créditos con tasas de interés subsidiadas, no sólo para no afectar el mercado sino también para garantizar su propia autosostenibilidad.

Durante el último año, los bancos, Cooperativas y OPDs con el apoyo de organismos internacionales como GTZ/PROMOCAP, AID/AGIL, BID, han logrado importantes avances, pues aparte de haber creado y legalizado la Red de Instituciones de Microfinanzas al nivel de las OPDs, está por constituirse la Central de Riesgo en la cual dos bancos, tienen participación, cuatro OPDs y la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, FENACOAC; lo que significa que en un corto tiempo será integrada la Central con cuatro bancos, diecisiete OPDs y dieciocho Cooperativas, que permitirán crear una base de datos con 200,000 usuarios de crédito con una cartera de cerca de US\$ 40 millones. Posteriormente ingresarán a la Central de Riesgo las referencias de usuarios de tarjetas de crédito, teléfonos, comercio, industria y servicios.

Adicionalmente, ha sido creado el Consejo Nacional Asesor, CAN, en él participan Bancos, Cooperativas, OPDs, Cámaras Empresariales, Centros de Investigación, Universidades, Organismos Internacionales y el Gobierno. El CAN trabajará directamente con el Viceministerio de Micro, Pequeñas y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Economía en todo lo relacionado al desarrollo del sector.

El Consejo Nacional Asesor fue creado con el apoyo del BID, para asesorar al Vice Ministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Con estos esfuerzos y colaboraciones, se considera que será posible alcanzar un importante apoyo integral al sector de las micro y pequeñas empresas, en todo el país, no sólo en áreas urbanas sino también en rurales.

III. POLITICA GUBERNAMENTAL EN LAS MICROFINANZAS

El marco jurídico administrativo vigente en Guatemala que regula la actividad empresarial es un marco poco favorable, particularmente para la microempresa y pequeña empresa; es un marco que no incentiva a la regulación o legalización.

En atención al número de establecimientos existentes en el país, de los que el 90% están clasificados como micro y pequeña empresa, es factible inferir que sólo una pequeña parte de estas empresas pueden llenar los requerimientos para su registro y legalización. En Guatemala se ha estimado que 98% de las microempresas no tiene “personalidad jurídica”. Por ello es común que las microempresas y pequeños negocios estén asociados a los conceptos de informalidad, ilegalidad, alegalidad, etc.

1. *La legalidad depende de tres factores:*

- Las relaciones costo/beneficio derivadas de la legalidad.
- Los riesgos derivados de operar al margen de la reglamentación gubernamental.
- Capacidad económico-estructural de las pequeñas unidades económicas para cumplir con el marco regulador vigente. (GTZ 1999)¹.

La observancia de las regulaciones es compleja y representa altos costos para los empresarios; quienes sí conocen las barreras que tendrán que sobrepasar para registrar sus empresas.

En Guatemala no existe ninguna ley o norma para la micro y pequeña empresa. El registro, la formalización, los impuestos y el acceso a distintos mercados no tienen ventajas respecto a las empresas medianas y grandes. Durante los últimos dos años, las leyes bancarias y financieras han sido revisadas en el país, con el propósito de regular la intermediación financiera y se han creado nuevas disposiciones que afectan a los intermediarios financieros no regulados, OPDs, así como a las microempresas usuarias de

¹ Estudio de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), 1999.

estas. Entre las leyes fiscales/tributarias se creó un nuevo impuesto del 10% para productos financieros de las OPDs y desean incrementarlo al 20%, más otro 3% por timbres fiscales para los contratos de crédito con garantía hipotecaria. Los bancos están exentos de estos pagos.

Existe una ley para las OPDs inadecuadamente denominadas Organizaciones No Gubernamentales, ONGs. A la fecha, se encuentra en discusión en el Congreso de la República una nueva ley sin la participación de las organizaciones involucradas, en este caso las instituciones especializadas en microfinanzas que merecen un tratamiento diferente que responda a las características de este sector.

El Decreto No. 93 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo, en la Sección VI, referida al Ministerio de Gobernación, Art., 19, señala que le corresponde la vigilancia y supervisión de los asociados, instituciones y fundaciones, particularmente cuando no pertenecen por ley a otro organismo.

A través del Ministerio de Economía y su Vice-Ministerio de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se están haciendo esfuerzos para crear nuevas acciones que permitan la coordinación del apoyo al sector para posibilitar su efectivo su desarrollo.

IV. GENESIS EMPRESARIAL, EXPERIENCIAS EN MICROFINANZAS Y DESARROLLO RURAL

1. *Objetivos institucionales y perspectivas*

Génesis Empresarial fue fundada en 1988 por la Fundación Tecnológica (FUNTEC), con el apoyo de Acción Internacional y la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos, USAID. Durante los primeros nueve años, el status formal de las actividades de desarrollo de la organización era como programa de FUNTEC. No fue sino hasta el año 1997 que Génesis Empresarial fue reconocida como una fundación legalmente independiente bajo el nombre de Fundación Génesis Empresarial, como una organización no lucrativa y, por tanto, se convirtió en una institución autónoma.

El objetivo global de Génesis es mejorar las condiciones de vida de los grupos de bajos ingresos en Guatemala. Las actividades específicas de la Fundación al perseguir este objetivo general se dividen en dos categorías principales: la promoción y desarrollo del sector de microempresas y apoyo a la pequeña empresa, así como la provisión de apoyo a comunidades de bajos ingresos en áreas rurales. En relación con el desarrollo de las microempresas y los pequeña empresa, Génesis ofrece no sólo micro crédito sino también cursos de capacitación básicos y avanzados de acuerdo a su rama de trabajo.

Estos productos de apoyo a las microempresas tradicionales están complementados por otras áreas de especialización de la Fundación, consistentes en servicios financieros y asistencia técnica para las comunidades rurales con el propósito de mejorar el

abastecimiento de electricidad y agua potable, otros servicios de infraestructura y vivienda para familias de escasos recursos en las áreas rurales. Las actividades relacionadas con infraestructura son llevadas a cabo por la Fundación Génesis bajo lo que se denomina “Programa de Crédito para Infraestructura y Servicios Comunitarios/CISEC”.

Al desarrollar e implementar este rango de productos, Génesis ha recibido apoyo de numerosas instituciones locales e internacionales en la forma de paquetes de asistencia técnica y/o financiera. Los principales proveedores de asistencia técnica incluyen a Acción Internacional, USAID y Plan Internacional, mientras que los socios de cooperación financiera de Génesis incluyen al Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), al Banco Interamericano de Desarrollo/BID, al Fideicomiso de Desarrollo Local para Guatemala/FDLG, Cooperación Sueca, y a bancos comerciales locales tales como el Banco de Exportación, Banco Industrial, Banco Granai & Towson, Banco de Occidente, Lloyds TSB Plc, Bancasol, Banco del Agro, Banco del Café y Banco de Occidente, así como otras instituciones financieras comerciales.

Hoy ***Fundación Génesis Empresarial*** tiene cuarenta sucursales en dieciséis departamentos de Guatemala y por tanto, sus servicios están disponibles prácticamente en todo el país.

El desarrollo dinámico de las operaciones de la Fundación, como se refleja en los datos anteriores, suscitaron una discusión interna sobre las perspectivas institucionales futuras de Génesis. Lo que emergió de este proceso de discusiones fue un plan para organizar una institución financiera que esté sujeta a la regulación de la autoridad supervisora bancaria –probablemente bajo el marco legal de un banco comercial- con capital proporcionado por la Fundación Génesis y otros accionistas locales e internacionales. Esta decisión implica una posible división del trabajo entre la Fundación y la institución financiera formal: el futuro banco se concentraría exclusivamente en los servicios financieros mientras que todos los servicios restantes continuarían siendo provistos por la Fundación.

2. Proceso de desarrollo de Génesis Empresarial

Durante sus 13 años de operación, Génesis Empresarial ha completado el siguiente proceso de desarrollo:

- Inicio, expansión , autosustentabilidad 1988-1991

Génesis Empresarial fue fundado en mayo de 1998 como un Programa de la Fundación Tecnológica (FUNTEC, una organización privada de desarrollo sin fines de lucro). Génesis ejecutó el programa de promoción de microempresas durante el período Mayo de 1988 a Agosto de 1990. Para ello, USAID, Acción Internacional y Funtec

suscribieron el Convenio No. 520-037-G-7043-00 que se concluyó con éxito; permitiendo que Génesis fuera clasificada por USAID como institución tipo “A”.²

De conformidad con los resultados obtenidos, el Acuerdo fue extendido con USAID/Acción Internacional de Agosto de 1991 a Septiembre de 1992.

En 1990 Génesis necesitaba obtener fondos frescos para expandir sus operaciones, entonces accedió a los Bancos Privados y otras instituciones. Desde 1990 hasta la presente fecha, Génesis Empresarial trabaja con quince Bancos Privados, bancos regionales e instituciones internacionales.

La expansión de sus operaciones y los recursos financieros obtenidos han permitido la autosostenibilidad de Génesis desde 1990.

- Consolidación y autonomía: 1992-1996

El desarrollo dinámico de las operaciones de Génesis, suscitó una discusión interna sobre las perspectivas institucionales de Génesis. Lo que emergió de este proceso de discusión fue un plan para organizar una institución financiera que estuviera sujeta a la regulación por parte de la autoridad supervisora bancaria, probablemente bajo la forma legal de un banco comercial o compañía financiera. El primer paso fue obtener la autonomía de FUNTEC en noviembre de 1996.

En junio de 1997, Génesis Empresarial fue reconocida como una fundación legalmente independiente bajo el nombre de Fundación Génesis Empresarial; a partir de entonces, se convirtió en una institución autónoma. En este período, Génesis incorporó nuevos programas de crédito para apoyar a pequeñas empresas e introducir infraestructura y servicios comunitarios en las áreas rurales

- Fortalecimiento y mayor crecimiento: 1997-1998

Génesis continúa expandiendo su cobertura y programas para incorporar más clientes; de ahí que abriera una nueva sucursal y dos nuevos programas de crédito: bancos locales y vivienda (mejoramiento y nueva vivienda). Durante 1988 Génesis incorporó 7,399 clientes y otorgó 10,538 préstamos por una suma total de US\$15 millones. Su cartera activa se incrementó a 22,413 clientes y US\$10.5 millones.

Hasta 1998, Génesis está presente en 16 de 22 departamentos del país, atendiendo 483 comunidades, urbanas y rurales, facilitando el apoyo crediticio para empresarios y población de bajos ingresos del país.

² “Tipo A”. Haber cumplido satisfactoriamente con los términos y metas del Convenio y haber alcanzado su capitalización y autosostenibilidad.

- Independencia financiera, inicio del proceso de transformación a banco, y reversión de algunos indicadores de desempeño de Génesis: 1999-2000

En los años 1999-2000 cambió la tendencia del crecimiento de Génesis debido a la crítica situación económica y financiera del país; el número de clientes, la cartera activa y la utilidad de la Fundación se redujeron respecto a lo alcanzado durante 1998.

No obstante, en 1999 Génesis inició el proceso de transformación de Banco Génesis; especialmente inició la negociación en la “Superintendencia de Bancos”. En forma adicional, Génesis implantó un plan especial para revertir algunos indicadores de desempeño (operacionales y financieros) para consolidar y recuperar su posición.

- Organizarse como banco comercial, proceso de reingeniería, incorporación masiva de clientes a Génesis

Génesis continúa su desarrollo como banco comercial. En enero de 2001 empezó el Proceso de Reingeniería con el fin de consolidar y preparar a la institución para los nuevos retos. El nuevo plan de negocios de Génesis contempla un gran impacto en el sector de las microfinanzas. Los objetivos principales son: masificación de clientes e introducción de nuevos productos y servicios financieros, incremento de la cartera activa y obtención de altas utilidades para apoyar el desarrollo institucional.

3. *Paquete de servicios integrales*

De conformidad con su misión, Génesis Empresarial ofrece a sus clientes un paquete integrado de servicios, compuesto de asistencia financiera, capacitación, asistencia administrativa y asesoría para organización comunitaria.

El empresario de Génesis está apoyado financieramente para lograr un crecimiento acelerado de su negocio y junto con la asistencia en capacitación y administración, él maneja su empresa de manera que pueda incrementar sus ingresos, mejorar su nivel de vida y adicionalmente crear más fuentes de trabajo y fortalecer el empleo existente.

- Líneas de crédito

Consisten en préstamos cortos de montos escalonados que pueden ser renovadas tan pronto como el anterior haya sido cancelado. Los empresarios pueden optar por éstas a través de las modalidades de préstamos individuales, préstamos de Grupos Solidaridad y Bancos Comunes, otorgados de acuerdo con las necesidades del negocio y de acuerdo a la responsabilidad y a los pagos a tiempo hechos por el empresario. Al apoyarlos de esta manera, se les facilita su acceso al crédito con un mínimo de requerimientos y garantías a través de una entrega oportuna y ágil.

El crédito es supervisado, permitiendo a los empresarios, destinarlo para capital de trabajo, para compra de materias primas, para pagar mano de obra, servicios y diversas actividades de comercio. El crédito también puede emplearlo para adquisición y

reparación de maquinaria y equipo, mejoramiento de su local de trabajo; a nivel comunitario para energía eléctrica, agua potable y otros proyectos.

- Asistencia en capacitación y administración

Génesis ofrece entrenamiento y asistencia técnica a sus clientes, con el propósito de ayudar al empresario a mejorar la administración de su negocio y hacer un uso eficiente de sus recursos humanos, financieros y de infraestructura. La capacitación en administración faculta al empresario y le facilita el crecimiento del negocio, enfatizando tópicos tales como: organización, producción, costos, mercadeo, control contable básico, compras y activos fijos, entre otros. El entrenamiento es práctico y dinámico.

- Asistencia en organización comunitaria

Muchas comunidades del interior del país han sido apoyadas por Génesis en planeación y organización comunitaria; funcionamiento y legalización de comités de desarrollo, enfocados en la administración, coordinación y auto-administración de sus proyectos para promover el desarrollo integral de sus comunidades y, por tanto, de Guatemala.

4. *Programas de crédito*

En atención a las necesidades del empresario y de las comunidades rurales del país, los servicios de Génesis han sido diversificados, desarrollando los siguientes programas:

4.1. Para empresarios:

Programa promoción de microempresas

El objetivo principal es promover el desarrollo de empresarios propietarios de microempresas rurales y urbanas que han estado operando por lo menos un año. A través de un paquete integrado de servicios consistente en líneas de crédito, entrenamiento y asistencia administrativa. Se busca incrementar el ingreso de los empresarios.

Modalidad:	Préstamos individuales y de grupos solidarios
Destino:	Capital de trabajo y activos fijos
Garantía:	Fiduciarias, solidarias e hipotecarias
Formas de pago:	Semanal, quincenal o mensual
Monto:	US\$150 a US\$ 3,500 por cada préstamo.

Programa de apoyo a la pequeña empresa

Desarrollar y fortalecer negocios, brindando asistencia administrativa para mejorar las actividades empresariales e incrementar su actividad productiva en calidad y en volumen de ventas. Se les da preferencia a empresarios graduados del “Programa de Promoción Microempresas” y que aún no pueden acceder al sector financiero formal.

Modalidad:	Préstamos individuales
Destino:	Capital de trabajo y activos fijos
Garantía:	Fiduciaria, hipotecaria y prendaria.
Formas de pago:	Mensual (generalmente)
Monto:	US\$ 3,500 a US\$ 25,000

Programa de Bancomunales

Los objetivos son: incrementar la participación de la mujer en actividades productivas, especialmente en el área rural; fomentar el inicio de nuevos micro negocios dedicados al cuidado de animales, agricultura, artesanías, entre otros. El apoyo a las mujeres genera un impacto directo sobre los estilos de vida de su familia ya que dedican sus ingresos a mejorar la salud de sus hijos, su alimentación, vestido y educación.

Modalidad:	Grupal de 20 a 50 mujeres
Destino:	Capital de trabajo y a los tres ciclos se puede ofrecer préstamos para compra de activos fijos
Garantía:	Solidaria
Formas de pago:	Mensual (o al finalizar cada ciclo entre 8 a 9 meses).
Monto:	US\$100 a US\$ 500, cada préstamo o cada micro negocio.

4.2. Para las comunidades rurales (infraestructura y servicios)

Introducción de energía eléctrica

Atiende las necesidades básicas para acceder a la energía eléctrica en las comunidades rurales del país, proveendo financiamiento, consultoría, organización comunitaria y asistencia técnica. Ello permite un mejor estilo de vida.

Este programa comprende dos sub-programas: abastecimiento a través de la Red Nacional o a través de las fuentes de energía renovable, con paneles solares principalmente.

Modalidad:	Grupal
Destino:	Compra del equipo eléctrico, accesorios, suministros, mano de obra y servicios empresariales
Garantía:	Comunitaria
Formas de pago:	Mensual
Monto:	De US\$ 400 a US\$ 1,000 por cada familia de la comunidad.

Introducción de agua potable

Este programa provee financiamiento para la introducción de agua potable, perforación de pozos, tanques de agua, redes de distribución, conexiones a la vivienda, etc. También cuenta con entrenamiento en organización comunitaria, asistencia técnica y asistencia general.

Modalidad:	Grupal
Destino:	Compra del equipo hidráulico, accesorios, suministros, mano de obra y servicios empresariales
Garantía:	Comunitaria
Formas de pago:	Mensual
Monto:	De US\$ 400 a US\$ 1,000 por cada familia de la comunidad.

Introducción de otros servicios

Este programa provee financiamiento, capacitación en organización comunitaria, asistencia técnica y apoyo para introducir infraestructura y otros servicios comunitarios como drenajes, centros comunales, escuelas y caminos. Las condiciones de los préstamos son similares a las de introducción de electricidad y agua potable.

Mejoramiento y construcción de vivienda

Provee financiamiento completo para la ampliación, mejoramiento o construcción de vivienda básica en el medio rural, impactando directamente en los estilos de vida de la población de escasos recursos.

Modalidad:	Individual y grupal
Destino:	Compra de materiales de construcción, accesorios, conexiones eléctricas, mano de obra
Garantía:	Fiduciaria e hipotecaria
Formas de pago:	Mensual
Monto:	De US\$ 300 a US\$ 2,500 por familia.

5. Principales resultados operativos y financieros globales

CUADRO No.1						
FUNDACIÓN GENESIS EMPRESARIAL						
PRINCIPALES RESULTADOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS ACUMULADOS						
AL MES DE ABRIL 2001						
Resultados	Acum. 88-91	Acum. 92-96	Acum. 97-99	Dic. 2000	Abr. 2001	Acum. 88 - Abr.2001
1.No. Clientes Incorporados	8,242	23,205	23,022	5,676	1,746	61,891
2. No. De Clientes Activos	7,010	14,063	24,896	25,217	26,257	26,257
3. No. De Préstamos	14,313	45,305	31,084	10,189	3,147	104,038
4. Monto Total Préstamos (Miles de US\$)	10,550	60,659	50,793	16,248	5,372	143,622
5. Cartera Activa Acum. (Miles de US\$)	1,175	7,100	9,875	11,133	10,861	10,861
6. Morosidad %	4.18	4.35	8.83	8.89	8.76	8.76
7. Monto Promedio (US\$)	168	505	397	441	414	414

CUADRO No. 2
FUNDACIÓN GENESIS EMPRESARIAL
CARTERA ACTIVA TOTAL
ABRIL 2001

PROGRAMA	CLIENTES	%MUJERES	(‘000 US\$) CARTERA	% PARTICIP.
MICROEMPRESA	12,050	44	5,001	46
PEQUEÑA EMPRESA	496	26	1,378	13
BANCOMUNALES	7,995	100	2,096	19
COMUNIDADES	4,728	26	2,159	20
VIVIENDA	988	23	227	2
TOTALES	26,257	56	10,861	100

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Génesis.

CUADRO No. 3
FUNDACION GENESIS EMPRESARIAL
CARTERA ACTIVA
AREA EMPRESARIAL
ABRIL 2001

PROGRAMA	CLIENTES	(‘000 US\$) CARTERA	% PARTICIP.
MICROEMPRESA	12,050	5,001	59
PEQUEÑA EMPRESA	496	1,378	16
BANCOMUNALES	7,995	2,096	25
TOTALES	20,541	8,475	100

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Génesis.

CUADRO No. 4
FUNDACION GENESIS EMPRESARIAL
CARTERA ACTIVA
AREA COMUNITARIOS
ABRIL 2001

PROGRAMA	CLIENTES	CARTERA (‘000 US\$)	% PARTICIP.
ENERGÍA ELÉCTRICA	3,708	501	21
ENERGÍA RENOVABLE	22	2	0
AGUA POTABLE	910	1,636	69
OTROS SERVICIOS	88	20	1
VIVIENDA	988	227	9
TOTALES	5,716	2,386	100

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Génesis.

CUADRO No. 5
FUNDACIÓN GENESIS EMPRESARIAL
CARTERA ACTIVA URBANA-RURAL, POR GENERO ABRIL
2001
(‘000 US\$)

UBICACIÓN GEOGRAFICA	MUJERES		HOMBRES		TOTAL		%
	NUMERO	(US\$) MONTO CARTERA	NUMERO	(US\$) MONTO CARTERA	NUMERO	(US\$) MONTO CARTERA	
URBANA	2,872	1,251	2,195	956	5,067	2,207	20
RURAL	12,010	3,962	9,180	4,691	21,190	8,653	80
TOTAL	14,882	5,213	11,375	5,648	26,257	10,861	100
PROMEDIO PRESTAMO		350		497		414	

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Génesis.

CUADRO No. 6
FUNDACION GENESIS EMPRESARIAL
PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS 1991, 1996/2000
(‘000 US\$)

Año	Monto Activo	Cartera Préstamos	Total Pasivo	Préstamos por Pagar	Patrimonio
1991	1,596	1,175	368	359	1,228
1996	8,205	7,100	5,173	5,052	3,032
1998	12,804	12,036	8,931	8,387	3,873
1999	10,676	9,875	7,018	6,436	3,587
2000	11,852	11,133	8025	7,391	3,827

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Génesis.

CUADRO No. 7
FUNDACION GENESIS EMPRESARIAL
INGRESOS, GASTOS Y UTILIDADES DE 1991, 1996/2000
(‘000 US\$)

Año	Total Ingresos	Total Gastos	Utilidades	Relación de Gastos Ingresos %
1991	469	363	106	77
1996	2,734	2,179	555	80
1998	3,327	2,487	840	75
1999	3,160	2,974	186	94
2000	3,007	2,769	238	92

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Génesis.

6. *Cómo Génesis financia sus operaciones*

De manera que Génesis Empresarial cubra sus operaciones y especialmente su Cartera de Prestamos, además de su propio capital, ha obtenido recursos financieros de varios bancos privados del sistema financiero del país; del Banco Centroamericano de Integración Económica/BCIE; del Banco Interamericano de Desarrollo/BID, de USAID, de Plan Internacional, FDLG, Cooperación Sueca y de empresas privadas.

CUADRO No.8
FUNDACION GENESIS EMPRESARIAL
FINANCIAMIENTO ANUAL 1990-2000
(‘000 US\$)

PERIODOS	MONTO	ACUMULADO
1990-1991	419	419
1992-1996	13,248	13,667
1997-1999	21,853	35,520
2000	2,538	38,058

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Génesis.

7. Programa de crédito para introducción de infraestructura y servicios comunitarios (CISEC): esquema del modelo

Tenemos que empezar por el conocimiento de que para alcanzar la continuidad y la permanencia de los programas de crédito, éstos deben ser autosostenibles. Para los proyectos de infraestructura, las bases son:

- El interés por el proyecto demostrado de parte de las unidades familiares en las áreas rurales, en donde Génesis ya realiza trabajo con programas de apoyo a la micro y pequeña empresa;
- Falta de servicios e infraestructura básica (demanda latente);
- Falta de apoyo y acceso al sector financiero formal;
- El grupo objetivo es un segmento económico activo, de población de bajos ingresos;
- Las familias tienen buena voluntad y capacidad de pago.

El objetivo básico consiste en promover el desarrollo integral de las comunidades atendidas por el CISEC, mediante el continuo financiamiento de nuevos proyectos. Génesis Empresarial da apoyo a las comunidades en planeación, organización, creación y legalización de Comités; también en la creación y administración de sus proyectos. Una vez formados los Comités y con la comunidad organizada, ella misma se hace cargo de su propio proyecto y de las nuevas actividades que tienen lugar en el desarrollo directo de la comunidad. El propósito es que la comunidad pueda autofinanciar sus nuevos proyectos.

Antes de iniciar un nuevo proyecto deben cubrirse algunos aspectos básicos, tales como: a) preparar los estudios de factibilidad, en especial los de carácter técnico en energía eléctrica, agua potable y otros; b) que el nuevo proyecto a ejecutar pueda apoyar alguna necesidad expuesta por la mayoría de las familias dentro de la comunidad; c) que haya apoyo de las autoridades; d) la comunidad debe ser responsable por el crédito otorgado y aceptar la cancelación de la obligación; e) los proyectos deben ser financiados con fondos propios de la comunidad y complementados con fondos de Génesis, de bancos regionales y, de ser posible, de bancos privados; f) los proyectos son financiados con tasas de interés de mercado. Estas actividades representan altos costos que debe absorber Génesis.

- Participantes:

La Fundación ejecuta dichos programas por medio de modelos de coordinación interinstitucional, promoviendo la especialización de cada institución participante, entre ellos:

- ◆ Comités de las Comunidades
- ◆ Gobierno
- ◆ Municipalidades
- ◆ Consejo de Desarrollo
- ◆ Sector privado
- ◆ Empresas distribuidoras de energía eléctrica
- ◆ Profesionales diseñadores de proyectos

- ◆ Constructoras
- ◆ Proveedores de materiales
- ◆ Organizaciones nacionales e internacionales que brindan servicios técnicos y financieros
- ◆ Génesis Empresarial como entidad financiera, canaliza recursos propios del sistema bancario nacional y regional

- Metodología

Identificación de comunidades adecuadas y promoción del proyecto

El primer paso tomado por Génesis para iniciar el proceso de entrega de los servicios descritos, consiste en identificar comunidades localizadas cerca de la infraestructura existente. Para este fin, el “Oficial de Desarrollo”, el Administrador de la Sucursal y el Director Regional responsable visitan departamentos seleccionados en los cuales Génesis está proporcionando servicios de infraestructura comunitaria y seleccionan un grupo inicial de comunidades potencialmente adecuadas.

Génesis prefiere tratar con comunidades que han desarrollado una apropiada estructura organizacional, como se evidenció, por ejemplo, con la creación de Comités Comunitarios para manejar otras tareas de las cuales el pueblo, en su conjunto, es responsable.

El segundo paso lo dan el Oficial de Desarrollo responsable y el Encargado de la Sucursal de Génesis cuando visitan las comunidades enlistadas y conducen las pláticas iniciales con sus representantes. En ésta primera conversación, se explica la aplicación y procedimientos de trabajo de Génesis, posibles plazos y condiciones del crédito y las obligaciones que la comunidad debe asumir. Si los representantes de las comunidades expresan interés en el proyecto, el staff de Génesis conduce una segunda reunión para proveer información sobre el desarrollo del proyecto, pero en esta ocasión invitan a toda la comunidad del pueblo a asistir. En esta reunión, las familias locales deciden si desean llevar a cabo el proyecto.

Después de que el Comité ha sido formalmente constituido, lo que por cierto, requiere sólo de un simple registro que puede ser fácilmente obtenido en una oficina gubernamental por un miembro correspondiente de este Comité, la comunidad obtiene una estimación de costos y entregan una solicitud a la Empresa de Electricidad para conectar el pueblo a la red eléctrica. Génesis normalmente aconseja a los pobladores locales en cada paso de la gestión, apoyada en su experiencia de intermediación con las empresas de servicios públicos, aconseja sobre si los estimados de costos son razonables y mide los costos adicionales en que podría incurrir la comunidad, en un caso dado.

- Análisis y entrega del préstamo.

Los siguientes pasos comprenden el trabajo preparatorio para determinar el monto del préstamo que requiere la comunidad para desarrollar su proyecto y el monto con el cual deberá de comprometerse a pagar cada familia.

En primer lugar, el Oficial de Desarrollo de Génesis organiza una nueva reunión con todas las familias interesadas en participar en el proyecto, que no debe ser menor del 80% del total familias de la comunidad, para explicarles la forma como trabaja Génesis, así como las normas que rigen la formación de grupos solidarios, las responsabilidades que tienen los coordinadores de cada grupo solidario, las responsabilidades del Comité de la Comunidad y los principios de “Responsabilidad Solidaria”, por ejemplo, la Premisa de Responsabilidad Conjunta y Solidaria de todas las familias y miembros de cada grupo y comunidad completa, de pagar el préstamo, en caso alguno tenga dificultad para cubrir su cuota.

Después de que los grupos solidarios han sido constituidos, el Oficial de Desarrollo visita cada familia para realizar una evaluación socioeconómica y determinar la capacidad de pago de cada una, para así establecer la cuota que pueden pagar y determinar el plazo del crédito.

Con esta información adicional, el Oficial de Desarrollo completa la documentación de la solicitud de crédito de la comunidad y de cada grupo solidario, para someterla a consideración del Comité de Crédito de la Sucursal. Al ser aprobada dicha solicitud, se envía al Comité de Crédito de Oficinas Centrales que es el responsable de tomar la decisión final de aprobación y otorgamiento del crédito.

Ocho días después (como máximo) de la aprobación del crédito, se procede a entregar el préstamo a la comunidad y para ello se realiza una reunión comunal, en la que participan todas las familias, pues aparte de la entrega, se firman los documentos del contrato de crédito.

Los préstamos son desembolsados por medio de cheque. Pero, debido a que los fondos son exclusivos para financiar el proyecto de la comunidad en su conjunto, Génesis acuerda con el Comité y la Comunidad que hará los pagos directamente y con la participación del Comité, a los Ejecutores de la Obra Física, a los Suministradores de materiales y accesorios y si fuera necesario hará entrega de fondos al Presidente del Comité para cubrir costos de mano de obra y algunos gastos menores relacionados con el proyecto. La comunidad a través de los Grupos solidarios continuamente va supervisando la ejecución del proyecto y por lo general solicita al Comité que al concluir el proyecto este le entregue un informe financiero.

- Pago del préstamo

Independientemente del grado de avance el proyecto, el Coordinador de cada grupo solidario, un día antes de que venza el plazo para el pago mensual del préstamo, colecta

las cuotas de cada familia y el día establecido efectúa el pago global del grupo en la Agencia Bancaria más cercana donde Génesis tiene su cuenta. El Comité de la Comunidad supervisa que todos los grupos hayan pagado en tiempo la cuota que les corresponde.

Con el propósito de asegurar que los prestatarios mantengan un adecuado nivel de disciplina en los pagos, el Oficial de Desarrollo de Génesis visita la comunidad y se reúne con el Comité por lo menos una vez al mes, no solo para supervisar la ejecución del proyecto, sino también para mantener una continua relación con la Comunidad y controlar el manejo del préstamo.

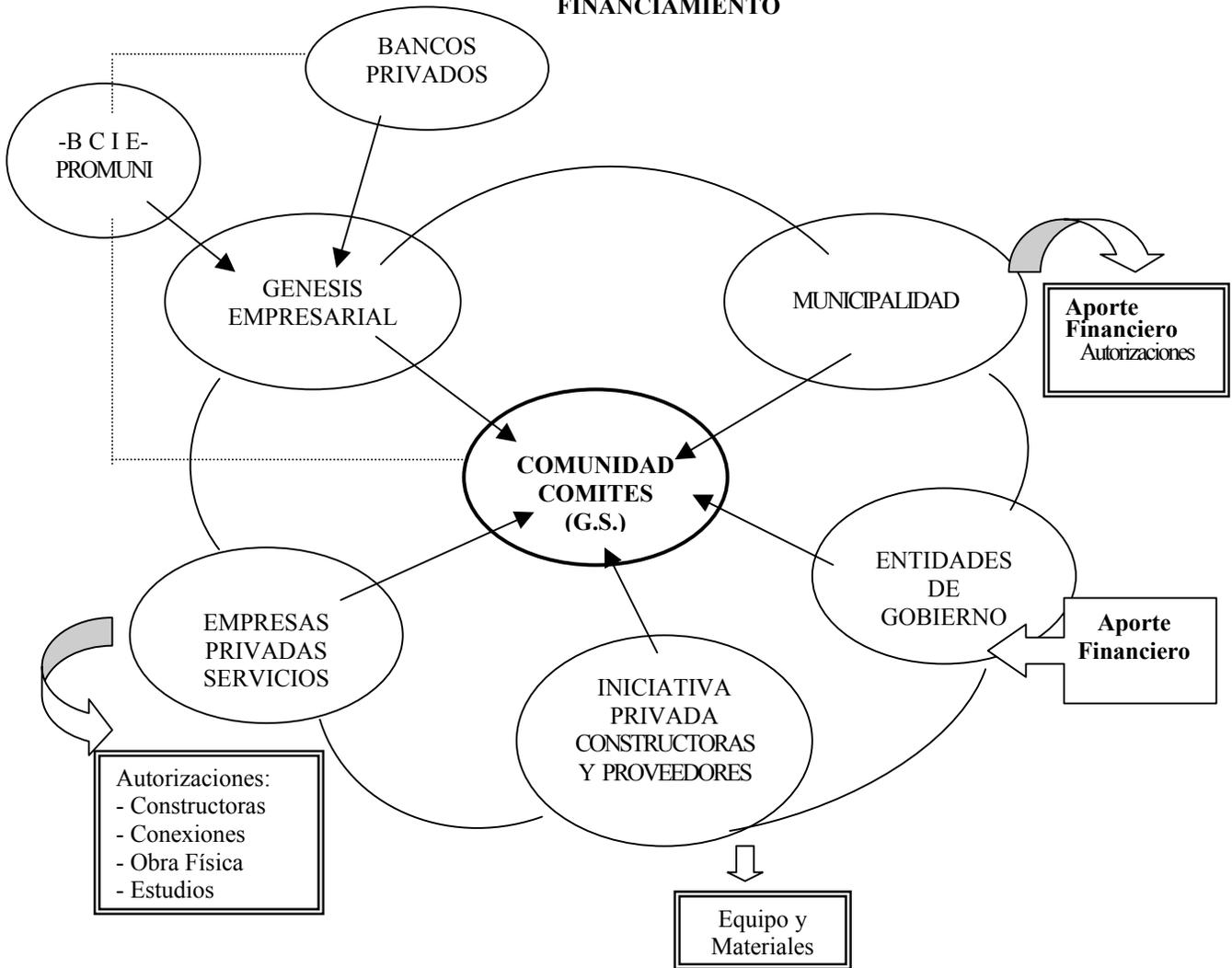
- Asesoría para la ejecución del proyecto

Desde el contacto inicial con la Comunidad, Génesis realiza una continua asesoría a distintos niveles, por cuanto los apoya en: a) la preparación de solicitudes para requerir recursos financieros ante entidades de Gobierno y algunos organismos internacionales, incluyendo la obtención de algún subsidio; b) realización de reuniones con autoridades; c) la formación y legalización del Comité Comunitario; d) la capacitación y asesoría del Comité; e) revisión de los presupuestos; f) registro y selección de empresas de construcción conjuntamente con el Comité; g) registro y selección de suministradores de materiales y accesorios conjuntamente con el Comité; h) los contratos para la ejecución de las obras y suministros de materiales son celebrados por el Comité, pero Génesis los ayuda en la revisión de los contratos; i) intervenir en la solución de cualquier disputa que exista entre la comunidad y las empresas de construcción y suministradores; j) supervisión de las actividades de ejecución del proyecto; k) apertura y manejo de cuenta bancaria de depósitos monetarios o de ahorro del Comité, para la colocación y administración de los fondos que le sean entregados; l) administración del préstamo y fortalecer la cultura de pago para futuras solicitudes de préstamos.

Además, Génesis prepara el estudio completo del proyecto para propósitos de gestión y ejecución del mismo.

ESQUEMA DEL MODELO

FINANCIAMIENTO



8. Impactos en el desarrollo rural

San Juan Sacatepéquez: Sueños de desarrollo hechos realidad.

Con el Programa de Crédito para Introducción de Energía Eléctrica en el Área Rural/CIDER, Génesis ha brindado un servicio ágil y oportuno desde 1993 en el Municipio de San Juan Sacatepéquez, ubicado al Noroeste a una distancia de 31 kilómetros de la Ciudad de Guatemala. De conformidad con el censo de 1994, su población era de 110,658 habitantes y las proyecciones del INE (Instituto Nacional de Estadística), para el año 2000, estiman una población de 137,136. El pueblo principal tenía electricidad, pero cuenta con 25 aldeas de las cuales 23 fueron conectadas a la Red de energía eléctrica financiados con fondos del BCIE, lo que corresponde al (92%) del total de las comunidades. Se benefició a 2,965 familias y en forma indirecta a una población de 14,825 habitantes. El monto del crédito asignado fue de US\$ 800 mil. Este es sólo un ejemplo, ya que Génesis apoya con estos programas a 252 comunidades.

TESTIMONIOS

Los habitantes de la aldea “Los Guamuch” de San Juan Sacatepéquez, que cuenta con los beneficios de la energía eléctrica manifestaron que debido a la energía han cambiado sus horarios en casa. La iluminación les permite hacer más actividades; han comprado electrodomésticos, televisiones, radios. Han confirmado que la energía ha tenido un impacto grande y positivo en su acostumbrada forma de vivir, sus ingresos se han incrementado y ahora existen nuevos negocios en la zona.

La vivienda en la Aldea “Montufar”, en San Juan Sacatepéquez, ha incrementado la higiene de su población; se sienten mejor, debido a los distintos ambientes; tienen mejor protección y más seguridad en las manzanas; y se alivian de las enfermedades respiratorias derivadas del humo. En la actualidad, en la Aldea Montufar, Génesis está trabajando con las mujeres de los bancocomunales, lo que les permite el desarrollo en distintas áreas productivas y generar más ingresos para sus hogares.

En la Aldea “Lo de Ramos”, San Juan Sacatepéquez, se han otorgado servicios de crédito para edificios de vivienda y agua potable. Los beneficios inmediatos recibidos por los miembros de la comunidad que trabajaron con el programa, consistieron en la mejoría del medio ambiente, pues durante la temporada de lluvias sus casas se humedecían y ensuciaban fácilmente. La gente que recibió este programa, se sintió mejor al ahorrar tiempo, alrededor de 22 minutos, para encontrar agua. Esto les permitió mejorar substancialmente su nivel de vida, sobre todo en el aspecto de la salud.

El impacto sobre la comunidad y el ambiente ha sido positivo; el nivel de vida de todos sus miembros mejoró, debido a estos cambios y se incrementaron las fuentes de empleo y la producción en nuevas actividades. A continuación los detalles del impacto en San Juan Sacatepéquez.

**IMPACTOS IMPORTANTES
EN SAN JUAN SACATEPEQUEZ, GUATEMALA**

INDICADOR	ANTES 1,993	COSTO MENSUAL US\$	AL 2,000	COSTO MENSUAL US\$
Iluminación	Velas, Gas, ocote y baterías	9.00	Energía Eléctrica	4.00
Comunicación	Solo radio de baterías	4.00	Radio y T.V.	2.00
Vías de Acceso	Transporte: Sólo por carretera en malas condiciones. Sin comunicación con otras comunidades cercanas.	5.00	Creación de acceso directo, disminuyendo el tiempo de transporte debido al proyecto.	2.00
Salud	Costos de transporte al pueblo por falta de asistencia médica local.	7.00	La comunidad tiene hospital y doctores	Q. 0.00

INDICADOR	ANTES 1,993	VALOR	AL 2,000	VALOR
Aumento de la "Plusvalía"	Acceso limitado, sin servicios básicos	500.00	Acceso fácil a la energía eléctrica	4,000.00

INDICADOR	ANTES 1,993	% AVANCE	AL 2,000	% AVANCE
Educación	Porcentaje de analfabetismo	68%	Bajó porcentaje	33%
Actividad Productiva	Comercio	5%	Aumento a	20%
	Servicios	3%	Aumento a	9%
	Agricultura	90%	Disminuyó a	70%
	Vendedores ambulantes	2%	Disminuyó a	1%
Uso de Electrodomésticos	Planchas de carbón, Cocina con madera y muros ahumados.	100%	Planchas eléctricas Estufas Refrigerador Etc.	70%
Máquinas Industriales				
Agricultura	Bombeo de agua (con uso de gasolina)	100%	Bombeo eléctrico	30%
Comercio	Venta de comida y provisiones sin refrigeración	100%	Venta de comida refrigerada	100%
Producción Textil	Manual y de pequeña escala	100%	Compra de máquinas de coser eléctricas	55%
Producción de muebles	Maquinaria manual con motor de diesel	100%	Equipo eléctrico	70%

9. *Lecciones aprendidas por Génesis*

9.1 *Algunas características del sector rural que dificultan la intermediación financiera:*

Población más pobre que la del sector urbano; altos niveles de analfabetismo trabajo en la agricultura y actividades pecuarias; zonas de baja densidad poblacional; infraestructura deficiente o inexistente; falta de transporte frecuente; falta de integración a mercados urbanos; y falta de garantías convencionales.

Todo lo anterior se traduce en: altos costos de transacción, debido a una baja densidad, bajos montos de préstamos y pocos ahorros; dificultad para diversificar los riesgos por deficiencias en las comunicaciones y en los mercados; y altos riesgos de intermediación derivados de los ciclos productivos y de la relación entre precios de producción e ingresos.

9.2 *Cómo ha tomado Génesis la intermediación y qué lecciones ha aprendido.*

Modalidades de préstamo: tuvimos que adecuar las condiciones de los créditos con base en las necesidades del cliente, pero sin descuidar los objetivos institucionales.

Uso de garantías comunitarias y solidarias: especialmente en comunidades donde la cohesión los grupos y/o las comunidades son la base fundamental. Base: organización comunitaria, creación de Comités y trabajo con líderes, con muy altos costos.

Personal motivado e identificado: es importante que todo el personal se identifique con la institución y con las comunidades. Empleamos personal de los propios departamentos y los entrenamos en el área financiera. Tenemos un importante plan de incentivos basado en indicadores de desempeño a nivel de Sucursal / Oficina y Asesores. El personal de cada Sucursal es considerado como un equipo.

Disponibilidad y diversificación de Recursos financieros: Génesis trabaja con Bancos Privados nacionales e internacionales así como con organismos internacionales, tratando de garantizar un flujo permanente de fondos para soportar apropiadamente sus operaciones.

Alianzas institucionales: Génesis tiene alianzas con 15 bancos, con Plan Internacional, AID, BID, FDLG/Cooperación Sueca. A través de los bancos se pagan nuestros cheques y órdenes de pago a nuestros clientes y se reciben pagos de ellos a Génesis. Empleamos alrededor de 360 ventanillas bancarias.

Sistema de información: debe brindar la información requerida acerca de todos los clientes, conocer los resultados operativos y financieros de cada Programa, Oficina, Asesor, localidad y, por tanto conocer la situación de la Fundación en su conjunto.

Autosostenibilidad: cada programa de crédito y cada Sucursal/Oficina debe ser autosostenible y debe contribuir efectivamente a los resultados de la institución. Ello implica realizar constantes evaluaciones de los programas. En Génesis, en este momento, estamos evaluando el Programa de Crédito Comunitario para determinar si continuamos ejecutándolo bajo la modalidad actual.

Eficiencia: uno de nuestros principales objetivos consiste en alcanzar una alta eficiencia en cada sucursal y en cada programa. Génesis tiene globalmente una eficiencia operacional de 13.48%.

Concentración - dispersión: debe alcanzar altas concentraciones de clientes y evitar la dispersión de los mismos. Reconocemos que en varias Sucursales hemos encontrado dispersión y ello ha repercutido en una baja productividad y altos costos reduciendo el margen de utilidad. Estamos cambiando esta situación.

Tasas de Interés adecuadas y positivas: Génesis no subsidia programas con intereses por debajo de la tasa de interés de mercado.

TASAS DE INTERES

<u>BANCOS COMERCIALES</u>	<u>GENESIS</u>	<u>PRESTAMISTAS INDIVIDUALES TARJETAS DE CREDITO OTROS</u>
18-28%	24-30%	48-60%

Calidad de los activos. Debe observarse y mantenerse siempre la calidad de los activos, especialmente analizando el nivel de cartera en riesgo, teniendo un sistema apropiado de clasificación de cartera, procedimientos y políticas escritas y administración del riesgo. En Génesis, flexibilizamos la supervisión; consideramos que esto ha contribuido a dañar nuestra cartera, aumentando también las reservas de cuentas incobrables que, por otro lado, repercuten en altos costos de operación.

Génesis definió nuevas políticas para establecer reservas contra los riesgos inherentes a sus operaciones y tiene mejores procedimientos para controlar su cartera de crédito.

El Entorno: la situación económica, la crisis financiera, el malestar social y los problemas políticos que estamos viviendo desde 1999, han sido factores negativos para nuestros programas de crédito y le han causado daño a nuestra cartera. Adicionalmente,

la falta de liquidez (sobre todo durante 1999 y 2000), y los altos gastos financieros han repercutido también en bajas utilidades y por tanto en baja rentabilidad en estos años.

Reingeniería: estamos involucrados en un proceso muy agresivo de reingeniería, que implica adecuación de la metodología, procedimientos, procesos, sistemas y recursos humanos, para cambiar la tendencia observada durante los últimos dos años. Estamos preparándonos para enfrentar el reto del mercado y la transformación.

V. CONCLUSIONES

1. El sector informal en Guatemala está caracterizado por micro y pequeñas empresas, no solo urbanas sino también rurales. Ambas tienen una gran importancia en el país porque constituyen alrededor del 39% del PIB (Producto Interno Bruto) y ocupan el 44% de la PEA (Población Económicamente Activa). Durante el año 2000 se estableció que existen 1,022,000 establecimientos que contrataron 1,639,000 trabajadores. Se reconocieron 997,000 establecimientos como micro empresas que ocuparon a 1,469,000 trabajadores. No obstante su importancia, carecen de mayores apoyos formales de carácter institucional, técnico, administrativo y financiero. Casi todas las empresas micro y pequeñas tienen deficiencias administrativas, financieras, tecnológicas y comerciales, así como de representación.
2. Dentro de los mercados de microfinanzas participan principalmente las OPDs (algunas de ellas especializadas en microfinanzas), Cooperativas de Crédito, cuatro Bancos Privados y prestamistas individuales. La mayoría de las dificultades que estos empresarios enfrentan para acceder al crédito, especialmente bancario, se debe a la falta de garantías reales que son requeridas; a los grandes retrasos en aceptar y aprobar un crédito, lo que lo hace ineficiente; a problemas culturales, estructura y criterios corporativos de los bancos. Estas son las principales razones por las cuales es más eficiente y rápido tener acceso a un crédito de una OPD o de Cooperativas.
3. El marco legal y administrativo que regula las actividades de los negocios en Guatemala es poco amigable con la micro y pequeña empresa en particular. No incentiva la legalización; aproximadamente un 98% de estas empresas no están registradas y, por lo tanto, no tienen personalidad jurídica.
4. Génesis Empresarial, una OPD especializada en microfinanzas, trata de mejorar las condiciones de vida de la población de bajos ingresos en Guatemala desde 1988, promoviendo el crecimiento económico mediante la provisión de diferentes tipos de créditos a diferentes tipos de personas (o grupos). Génesis instrumenta sus programas reflejando una pirámide de cinco secciones. En la base misma de la pirámide están sus inversiones comunitarias rurales; encima están los bancomunales locales. En tanto la pirámide continúa se encuentra el préstamo a las microempresas y después el de los pequeños negocios; no trabaja con lo más alto de la pirámide.

5. Génesis otorga distintos tipos de crédito bajo algunas modalidades tales como préstamos individuales, grupos solidarios, bancos locales y comunitarios. Génesis ejecuta programas de crédito para la micro y pequeñas empresa, para Infraestructura y servicios comunitarios, así como para vivienda.
6. Después de más de 13 años de operaciones Génesis Empresarial ha beneficiado a 61,925 empresarios y miembros de las comunidades rurales con créditos por un valor de US\$143 millones. Al mes de abril de 2001, Génesis tenía 26,257 clientes y una Cartera Activa de US\$11 millones, con un promedio de crédito de US\$3,225. Este promedio varía de acuerdo a cada programa. El nivel de retraso en el crédito se incrementó especialmente durante 1999 y 2000 como consecuencia de la situación económica, financiera, social y política que está afectando al país y también debido a que, en cierta manera, la institución fue flexible con algunos controles de la cartera lo que impactó sustancialmente nuestras utilidades que no son satisfactorias en los últimos dos años. A pesar de ello, la institución tiene autosuficiencia financiera.
7. Para financiar sus operaciones y atender su cartera, Génesis utiliza recursos propios por un monto que representa el 32% de la cantidad total. Por su parte, siete bancos privados del país, Lloyds TSB, BID, BCIE, FDLG/Cooperación Sueca, Plan Internacional y empresas privadas le dan a Génesis el 68% de los fondos.
8. De las lecciones aprendidas:
 - Resulta conveniente establecer diferentes tipos de crédito y diversificar las fuentes de financiación para eliminar la dependencia; al mismo tiempo lograr alianzas institucionales.
 - Contar con un sistema de información flexible, actualizado y dentro de una red, de manera que pueda ser útil para monitorear la cartera y garantizar la calidad del servicio.
 - Evitar dispersión de clientes.
 - La tasa de interés no debe ser subsidiada si se requiere de sustentabilidad y, aún más importante, si se quiere alcanzar alta eficiencia operativa.
 - Mantener una alta calidad de la cartera de préstamos, monitoreando la cartera, especialmente analizando la cartera en riesgo, teniendo un apropiado sistema de clasificación de cartera, contando con procedimientos y políticas escritas y de administración del riesgo.
 - Lograr y mantener un alto desempeño operacional y financiero de cada programa y de la institución en general.
 - Hacer adecuadas provisiones para pérdidas en préstamos por posible Morosidad.
 - Adicionalmente, es importante cuidar el ambiente económico, financiero, tributario, social y político, debido a que está cambiando constantemente en nuestro país y, estos cambios, en algunos casos, pueden impactar negativamente el desempeño institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Diez Pinto, Elena. 1996. *Linares Méndez de Novella Anai*.

González, S. Max S. 1997. “El sistema financiero de Guatemala.” *Boletín Informativo* No. 145-Año IX Banco de Guatemala. Guatemala.

Deutsche Gessellschaft für Technische Zisammenarbeit (GTZ). 1999. *Estudio de la Agencia Alemana de cooperación Técnica*.

Internationale Projekt Consult GmbH. 1998. *The Genesis Empresarial Community. Infrastructure Lending Program in Guatemala. Analysis and Strategic Recommendations. Guatemala*.

Manteiga, Patricia. 2000. “Genesis Empresarial: a Case Study of a Microlending Organization in Guatemala.” *Tesis*.

Multivex, S.A. 1996. *Estudios sobre servicios financieros*. Guatemala.

Pape Yalibat, Edgar. 1998. *Notas de Entrevistas con investigadores claves en el área financiera. Guatemala*.

Trejos Solórzano, J.D. 2000. “La Microempresa en Guatemala: Importancia y características a finales de los noventa.” Trabajo realizado para PROMICRO/OIT. Guatemala.