

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa
Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones
Financieras para la Microempresa**

GUATEMALA

MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD:

**AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS A LAS MICROEMPRESAS:
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE BANCO G & T CONTINENTAL**

(GU-M1006)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fernando Campero (SDS/MSM), Jefe del Equipo; Maria Elena Nawar (FOMIN); William Armstrong (COF/CGU); Nicole Rossell (COF/CGU); Javier Cayo (LEG/OPR); y Lisa Lindsley (consultora).

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	7
V.	EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	8
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	11
VIII.	ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	12

ANEXOS

Anexo I	Marco Lógico
Anexo II	Presupuesto Detallado
Anexo III	Proyectos Fomin en la República de Guatemala

APÉNDICE

Proyecto de Resolución	
Apéndice al Marco Lógico	Indicadores de Desempeño Cuantitativo
Apéndice al Marco Lógico	Indicadores de Desempeño Cualitativos
Apéndice 1	Términos de Referencia de los consultores
Apéndice 2	Organigrama
Apéndice 3	Verificación Criterios de elegibilidad
Apéndice 4	Cronograma de Ejecución

DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS

Los datos básicos socioeconómicos sobre el país, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

PREPARACIÓN:

- Solicitud de proyecto por parte de G&TC
- Estados Financieros Anuales Auditados 2002, 2003 y 2004
- Acta de Constitución y Estatutos
- Cuadro de cumplimiento de criterios de elegibilidad de la IMF para la Segunda Línea de Actividad del FOMIN

EJECUCIÓN:

- Proyecciones financieras
- Plan de adquisiciones
- Lecciones aprendidas

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
IMF	Institución Microfinanciera
LDA	Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones Microfinancieras
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
G&TC	Banco G & T Continental
ONG	Organización No gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
REDIMIF	Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala

LÍNEA DE ACTIVIDAD DE FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA LA MICROEMPRESA (LDA)

I. RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Banco G & T Continental (G&TC)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos serán cerca de 7.000 microempresarios que se benefician con servicios de crédito		
Financiamiento:	FOMIN Ventanilla III-A (MIF/GN-75):	US\$	215.000 (58%)
	Contraparte Local:	US\$	<u>155.000</u> (42%)
	Total:	US\$	370.000 (100%)
Objetivos:	El objetivo general del proyecto es contribuir a la expansión y el fortalecimiento de los servicios microfinancieros en Guatemala. El objetivo específico es crear una alternativa de servicios crediticios competitivos para la microempresa urbana a través de la incursión de un banco comercial, Banco G&T Continental (G&TC) en la provisión de servicios microfinancieros.		
Calendario de Ejecución:	Período de Ejecución:	36	Meses
	Período de Desembolso:	42	Meses
Condiciones Contractuales	Como condición previa al primer desembolso del BID/FOMIN, G&TC deberá presentar, a satisfacción del BID, evidencia que: (i) ha establecido la Gerencia de Micro y Pequeña Empresa y ha contratado su Gerente; (ii) su Comité Ejecutivo ha aprobado un plan de negocios para la implementación de su programa de micro crédito, que incluya un plan de trabajo detallado para el proyecto; y (iii) su Consejo de Administración ha aprobado una resolución señalando la meta de colocar un monto mínimo de US\$1 millón en cartera de créditos a la microempresa.		
Revisión Social y Ambiental:	Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con el medio ambiente. Sin embargo, se contratará a un especialista en medioambiente y aspectos de género, para que oriente a G&TC en la definición de una política para incorporar estos criterios en sus operaciones.		
Coordinación con otros Cooperantes	El presente proyecto no se superpone con ninguna actividad de otros cooperantes. Durante la formulación del proyecto, se estableció contacto con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Banco Centroamericano para la Integración Económica (BCIE).		
Excepciones a las políticas del BID:	Ninguna		

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. El sector de la microempresa en Guatemala

- 2.1 El sector de la microempresa constituye la principal fuente de empleo en Guatemala, absorbiendo cerca del 50% de la población económicamente activa del país. Distintos estimados colocan al número de microempresas del país entre 740.000 y 1 millón, de las que alrededor de un 70% están localizadas en áreas urbanas y 30% en áreas rurales. Una proporción importante de los microempresarios desarrolla sus actividades en la economía informal, aportando un 39% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. El sector con mayor concentración de establecimientos de este tipo es el sector comercio, con un 54% de las empresas, seguido por los servicios y la industria manufacturera.
- 2.2 A pesar de su importancia en la economía, las microempresas enfrentan serias limitaciones de acceso a financiamiento recursos de crédito del sector financiero formal, aspecto que se constituye en una barrera para su modernización y para un desarrollo más dinámico de este sector. -En términos de demanda de crédito, se estima que entre 350.000 y 500.000 microempresas pueden considerarse “bancables” y requieren servicios crediticios, pero sólo una fracción puede conseguir acceso expedito y oportuno al mismo.
- 2.3 La banca comercial tradicionalmente se ha concentrado en empresas de porte mayor y, por lo general ha mostrado poco interés en el mercado de la micro, pequeña e incluso mediana empresa. Las razones para ello tienen que ver, por un lado, con las características propias del sector microempresarial, de alta informalidad, que se traduce en transacciones insuficientemente documentadas, o en la ausencia de registros contables formales, que no hacen viable evaluar su riesgo con las metodologías tradicionales de crédito. Adicionalmente, la falta de activos reales con qué respaldar las operaciones y la escasa cuantía de los préstamos, derivó en que hasta recientemente las microempresas no fueran percibidas por los bancos comerciales como potenciales sujetos de crédito, dejándolas a que sean atendidas por entidades no reguladas especializadas. Como resultado, las microempresas y personas de bajos ingresos todavía se mantienen en gran medida excluidos del sistema financiero formal, debiendo financiar sus actividades económicas con ahorros propios o de familiares, canalizados crecientemente en la forma de remesas.

B. La oferta de servicios microfinanzas

- 2.4 Las primeras experiencias exitosas con créditos a las microempresas se desarrollaron fuera del sistema financiero formal, principalmente desde organizaciones no gubernamentales especializadas, apoyadas muchas de ellas con recursos externos por entidades de la cooperación internacional o por redes o fundaciones internacionales. Estas entidades han desarrollado una clientela y cartera importantes, mostrando logros en términos de alcanzar a poblaciones de bajos ingresos. Las principales de ellas están afiliadas a la Red de Instituciones de Microfinanzas (REDIMIF), que reúne un total de 21 entidades, que tienen una cartera de microcrédito combinada de US\$66,6 millones y 157.000 clientes activos (dic. 2004). Pese a los avances registrados, este grupo todavía enfrenta limitaciones para su crecimiento por la dificultad que tiene de acceder a financiamiento para expandir su cartera.

- 2.5 En años recientes, algunos bancos pioneros han empezado a mostrar interés en el crédito a la microempresa, como un potencial rubro de negocio, atraídos por las experiencias de éxito observadas, tanto dentro como fuera del país, que indicaban que este sector empresarial puede ser atendido rentablemente, como cualquier otro, si se aplican las metodologías adecuadas. Dos importantes bancos de Guatemala, Bancafé y Banrural, iniciaron actividades de microcrédito a partir de la segunda mitad de los años 90, demostrando que esta actividad puede ser también rentable para los bancos comerciales. Bancafé inició operaciones con la metodología de bancos comunales y entró al producto de microcrédito individual con apoyo de la Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones Microfinancieras (LDA) del FOMIN (ATN/ME-7179-GU). Bancafé actualmente cuenta con 14.748 clientes microempresarios activos y una cartera activa de US\$26,5 millones. El otro es Banrural, que hasta 1994 era un banco público de desarrollo agropecuario. Banrural ingresó al mercado de las microfinanzas luego de privatizar su administración a fines de los 90 y, según sus propias cifras, ha alcanzado ya 77.000 clientes activos y una cartera activa de US\$113,9 millones¹. Recientemente (fines de 2004), otro banco más pequeño, el Banco Privado para el Desarrollo (Bancasol) inició su programa de microcrédito con apoyo del FOMIN (ATN/ME-8789-GU) habiendo alcanzado en un año alrededor de 1.100 clientes y con una cartera de US\$0,8 millón.
- 2.6 El crecimiento observado en los bancos pioneros que han empezado a atender a este vasto nicho de mercado ha sido notable en Guatemala, mostrando que las entidades reguladas pueden ser un buen vehículo para ampliar los servicios crediticios a la microempresa, dada su mayor facilidad para acceder a financiamiento para hacer crecer su cartera. Una lección importante de este proceso ha sido el confirmar que el factor que limita el ingreso de un banco comercial generalmente no es la falta de financiamiento, sino el desconocimiento de las tecnologías microcrediticias.

C. El Banco G & T Continental (G&TC)

- 2.7 El Banco G & T Continental (G&TC) recientemente ha tomado la decisión de expandir sus operaciones de crédito al segmento de la microempresa, para lo que ha solicitado el apoyo del BID/FOMIN en el marco de la LDA.
- 2.8 G&TC es uno de los principales bancos de Guatemala, siendo, a junio del 2005, el segundo más grande del país en términos del tamaño de sus activos (US\$1,6 mil millones), de sus depósitos (US\$1,3 mil millones) y su cartera (US\$630 millones). Su situación financiera a dicha fecha muestra indicadores saludables, con un Retorno sobre Activos (ROA) de 1,2%; una cartera en riesgo del 2,5% --ligeramente por debajo de la del promedio de la banca de 3,1%-- y un coeficiente de suficiencia patrimonial del 15%.
- 2.9 G&TC pertenece al Grupo Financiero G&T Continental, formado en 2001 a través de la fusión de Banco Granai & Townson fundado en 1963 y el Banco Continental fundado en 1990, dos de los bancos más grandes e importantes del país. Entre las empresas que conforman Grupo Financiero G&T Continental se encuentran: el Banco G&T Continental (G&TC), GTC Bank en Panamá, Financiera G&T Continental, Casa de Bolsa G&T Continental, y dos empresas operadoras de tarjetas de crédito. G&TC tiene

¹ Según datos auto-reportados publicados en por el Ministerio de Economía de Guatemala.

una red de 165 agencias y 557 cajeros automáticos que es la segunda más grande de Guatemala. G&TC cuenta además, con ocho agencias receptoras y pagadoras de remesas en Los Ángeles, California, que mueven un volumen de remesas de US\$118 millones mensuales, recibiendo a razón de 60.000 remesas por mes.

- 2.10 Estas características, posicionan a G&TC favorablemente como un potencial actor importante en la provisión de servicios financieros a la microempresa. Por otro lado, su presencia en el negocio de las remesas presentan la oportunidad de desarrollar productos de microcrédito y microfinanzas, ya que los receptores de remesas pertenecen mayormente al sector informal y no han sido bancarizados.
- 2.11 Estas posibilidades de negocio han motivado que G&TC tome la determinación de incursionar en el mercado de microcrédito en el corto plazo. Una motivación adicional es su interés estratégico de sustituir el crédito corporativo, donde enfrenta mucha competencia, por productos con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad que le permitan una diversificación más balanceada de su cartera. El banco tiene la perspectiva de que el mercado informal guatemalteco y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) presentan una buena oportunidad para crecimiento de sus servicios financieros y para aprovechar de su vasta red de agencias, generando sinergias con otros productos financieros que ofrece. Por ejemplo, el flujo de remesas es una posible fuente de repago para crédito a la microempresa para aquellos clientes que tienen un familiar trabajando en los EEUU. El banco tiene una larga historia de apoyar el desarrollo del sector empresarial guatemalteco y su ingreso al sector microempresarial es consistente con esta trayectoria. La decisión de incursionar en este nuevo mercado ha sido discutida y aprobada a distintos niveles de toma de decisiones del banco, habiendo sido considerada tanto en su Consejo de Administración, como en su Comité Ejecutivo y a nivel de la Gerencia General².
- 2.12 Para facilitar este proceso, G&TC tiene previsto crear una nueva Gerencia de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa, dependiente de su Gerencia de Banca, con responsabilidad por llevar adelante el proyecto. Los funcionarios de G&TC son conscientes de las diferencias entre el microcrédito, el crédito a la PYME y la banca personal, pero por facilidad administrativa han optado por poner estas actividades bajo una misma Gerencia. G&TC ha decidido establecer su programa de microcrédito integrado dentro de las operaciones del banco y no desde una subsidiaria, puesto que sus ejecutivos consideran que de esta manera el programa podrá aprovechar y beneficiarse de la estructura de apoyo del resto del banco, además que de esta manera se facilitaría la integración de los productos microcrediticios con otras líneas de negocio del banco, como ser las remesas o el desarrollar acuerdos con clientes corporativos mayores que trabajan con redes de microempresarios para, por ejemplo, hacerse cargo de sus cuentas por cobrar financiando a sus distribuidores. Los ejecutivos de G&TC son conscientes que esta modalidad puede perturbar la cultura institucional del banco (con más del 50% de su cartera en clientes corporativos) y afectar la efectividad del programa de microcrédito, sin embargo, prevén desarrollar un programa serio de sensibilización de los ejecutivos y mandos medios para mitigar este riesgo.

² G&TC presentó puntos de acta de ayuda memoria de su Consejo de Administración y su Comité Ejecutivo que indican la consideración de estos temas en ambas instancias el 18 de agosto y 6 de octubre de 2005 respectivamente.

- 2.13 Al presente, G&TC no tiene una cartera de microcrédito, por lo que confronta una serie de retos para incursionar en este mercado e implementar (vía “downscaling”) una línea eficiente de servicios a la microempresa. Estas limitaciones incluyen: (i) la falta de un estudio de mercado y un plan de negocios detallados, para profundizar su conocimiento del mercado microfinanciero y para trazar una estrategia para penetrarlo; (ii) la falta de un departamento especializado y del personal gerencial y operativo para encarar el nuevo negocio; (iii) la carencia de los productos y servicios que ofrecerá y los procedimientos para su implementación; y (iv) la necesidad de ajustar los sistemas de información del banco, para operar el microcrédito y asegurar que los gerentes y personal operativo dispongan oportunamente de la información necesaria para el monitoreo del negocio.

D. Estrategia del BID y del proyecto

- 2.14 **Estrategia del proyecto.** El proyecto es parte de una serie de esfuerzos que el BID/FOMIN han venido implementando para fortalecer a las microfinanzas en Guatemala. El ingreso de uno de los principales bancos del país en este segmento del mercado, permitirá promover un entorno más competitivo para los servicios financieros al sector. En el largo plazo, se espera que esta estrategia resulte en servicios más eficientes y de mejor calidad para el microempresario. Considerando las ventajas comparativas de que gozan los bancos comerciales regulados respecto de otras estructuras institucionales microfinancieras, a la hora de acceder al financiamiento para desarrollar una cartera de microcréditos, el proyecto contribuirá también a fomentar la sostenibilidad de estos servicios en el largo plazo. En este marco, el proyecto apoyará a G&TC con servicios de asistencia técnica y capacitación para que adquiera y aplique metodologías microcrediticias de acuerdo con las mejores prácticas, promoviendo la innovación de productos y su combinación con otros servicios. Para el efecto, se apoyará a G&TC en el desarrollo de la capacidad de gestión del microcrédito desde una nueva Gerencia, responsable de implementar los servicios del banco a este segmento del mercado a través de la red de agencias del banco. Asimismo, el proyecto apoyará al desarrollo e implementación de nuevos productos en función de la demanda, así como la adecuación de los sistemas informáticos a las nuevas necesidades.
- 2.15 **Estrategia del BID para el Sector.** El proyecto es consistente con la estrategia que el BID viene desarrollando en el país, que, entre otras cosas, busca mejorar la competitividad del sector privado, a través de contribuir a que las entidades financieras reguladas se involucren más activamente en el financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa. La presente operación está contemplada dentro de la Estrategia del BID para el Sector Privado de Guatemala, en actual proceso de discusión.
- 2.16 **Declaración de no-objeción.** Mediante Carta del 01 de diciembre del 2005 del Ministerio de Finanzas Públicas, el Gobierno de Guatemala manifestó su no-objeción al financiamiento del presente proyecto.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Fin y Propósito

- 3.1 El objetivo general (fin) del proyecto es el de contribuir a la expansión y el fortalecimiento

de los servicios microfinancieros en Guatemala. El propósito del mismo es crear una alternativa de servicios crediticios competitivos para la microempresa a través de la incursión de un banco comercial (G&TC) en la provisión de servicios microfinancieros.

B. Actividades

- 3.2 El proyecto consistirá de los siguientes componentes: (i) realización de un estudio de mercado y un plan de negocios para la introducción y expansión de servicios microcrediticios; (ii) fortalecimiento de capacidad gerencial y organizacional para la gestión del microcrédito; (iii) apoyo para el desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras; y (iv) apoyo a la adecuación de los sistemas informáticos para apoyar las operaciones de microcrédito. La adecuada ejecución de estos componentes permitirá a G&TC proveer servicios crediticios a por lo menos 7.000 microempresarios y establecer una cartera de préstamos de US\$5,6 millones, con una cartera en riesgo inferior al 5%.
- 3.3 **Desarrollo de un plan de negocios.** Este componente tiene como propósito definir los resultados esperados y parámetros de evaluación del negocio. El componente contempla: (i) el desarrollo de un estudio para identificar los mercados ideales para llevar a cabo el negocio de microcrédito en función de la red de agencias de G&TC y la distribución y concentración de microempresas, así como recomendar los productos más adecuados para estos mercados; (ii) la capacitación del coordinador del proyecto en la utilización del software Microfin o su equivalente para la preparación de proyecciones financieras detalladas para el programa; y (iii) la elaboración de un Plan de Negocios para la introducción y expansión de servicios microcrediticios. El plan definirá entre otros, los productos microfinancieros, la estrategia de expansión geográfica, la estructura organizacional, las necesidades de recursos humanos, las proyecciones financieras del programa, y el presupuesto operativo; el que será considerado y aprobado por el Consejo de Administración. Los resultados esperados incluyen: (i) la identificación clara por G&TC de los segmentos del mercado de la microempresa que quiere atender, de los productos a ser ofrecidos, y de las agencias G&TC que ofrecerán los productos de microfinanzas; (ii) proyecciones financieras comprensivas en Microfin que podrán ser ajustadas por el coordinador del programa en función del desarrollo del proyecto, sirviendo así como una herramienta viva para la gestión del negocio microcrediticio; y (iii) un Plan de Negocios aprobado que permita a los gerentes evaluar el negocio de microcrédito como sus otras líneas de negocios con metas cuantitativas y cualitativas, un plazo realista para llegar al punto de equilibrio, las condiciones para el proyecto piloto, los productos y servicios a ofrecer y su cronograma de implementación, y la estructura de costos e inversiones requeridas para implementar y expandir el programa de microcrédito. Los Términos de Referencia en Apéndice 1 detallan la asistencia técnica que se llevará a cabo.
- 3.4 **Fortalecimiento de capacidad gerencial y organizacional** para la gestión del microcrédito. El objetivo del componente es asegurar el seguimiento de las mejores prácticas de microfinanzas en la elaboración y ejecución del programa de microcrédito, apoyando los miembros del Consejo de Administración y los gerentes del G&TC en la toma de decisiones con respecto a la estructuración y gestión del mismo. Las actividades son: (i) talleres y capacitación al Consejo de Administración, Comité Ejecutivo del G&TC y sus gerentes sobre la rentabilidad, requerimientos institucionales y riesgos de microfinanzas; (ii) asesoría en poner en marcha un proyecto piloto, la evaluación de los resultados preliminares

del proyecto piloto y recomendaciones sobre la expansión; (iii) apoyo en la estructuración de una Gerencia de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa con una operatividad descentralizada, incluyendo la definición de procedimientos, perfiles, contratación y capacitación del personal; y (iv) la adaptación de mecanismos de control interno y de contabilidad de costos. Los resultados incluirán: (i) la sensibilización de los gerentes, directores, jefes de agencia sobre la cultura organizacional y alineamiento estratégico necesario para el éxito del proyecto; (ii) un proyecto piloto efectivo para probar los productos y procedimientos del negocio, y su posterior expansión; (iii) una Gerencia de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa descentralizada con personal preparado; y (iv) un auditor interno capacitado, procedimientos de control interno adaptados, y un modelo de centro de costos desarrollado.

- 3.5 **Desarrollo de productos y tecnologías microcrediticias.** El objetivo es el desarrollo de productos y sus procedimientos apuntados al segmento de la microempresa, que aseguren buen rendimiento financiero y control de riesgos. El componente tiene las siguientes actividades: (i) asistencia técnica para desarrollar productos y su metodología de operación; (ii) capacitación de personal de microcrédito para implementar los productos; (iii) consultorías específicas para el desarrollo de una estrategia de mercadeo de los productos; y (iv) consultoría para desarrollar una política de medio ambiente y salud ocupacional. Se espera los resultados siguientes: (i) tres a cinco nuevos productos desarrollados; (ii) personal capacitado y con manuales para la operación de los productos; (iii) una buena aceptación de los productos entren en mercado meta debido a un buen diseño y una promoción efectiva; y (iv) una política de medio ambiente y salud ocupacional.
- 3.6 **Adecuación de los sistemas de información** El objetivo de este componente es asegurar que los gerentes de G&TC dispongan de información correcta, útil y rápida para la evaluación y toma de decisiones con respeto al negocio. Las actividades son: (i) adecuar el sistema informático de contabilidad de G&TC al negocio de micro crédito; (ii) desarrollar un módulo de administración de cartera; (iii) diseñar los informes de seguimiento y control gerencial; y (iv) comprar software y equipos de cómputo destinados al área de micro crédito (previsto con recursos de contraparte). Los resultados esperados incluyen: (i) un sistema que integre a los sistemas de G&TC y permita un control global del negocio; (ii) reportes correctas diarias sobre la calidad de cartera; (iii) informes gerenciales que suministren información clara y sobre las cuales los gerentes podrán tomar medidas; y (iv) agencias de micro crédito adecuadamente dotadas de equipos de cómputo.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El presupuesto total del proyecto asciende a US\$370.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$215.000 con carácter no reembolsable, con recursos de la Ventanilla III-A. El saldo de US\$155.000 se financiará con recursos propios de G&TC. Al menos un 50% de los recursos de la contraparte será en efectivo. (Ver presupuesto detallado en Anexo II.)
- 4.2 Los recursos del FOMIN se usarán principalmente para financiar la capacitación y la asistencia técnica para la ejecución de los cuatro componentes, así como la evaluación intermedia y la auditoría externa del proyecto. Asimismo, se han asignado fondos del FOMIN para cubrir actividades o costos imprevistos. Los recursos de contrapartida financiarán principalmente gastos locales de asistencia técnica y capacitación relacionados

con los servicios financiados por el FOMIN, la consultoría para el estudio de mercado y el desarrollo del plan de negocios inicial, así como hardware y licencias de software. FOMIN financiará además un Coordinador del Proyecto a medio tiempo por parte de G&TC por un período de 36 meses, quien se dedicará a coordinar y hacer seguimiento a las actividades previstas y será el punto de contacto operativo entre G&TC y el BID. La contrapartida cubrirá el 100% de los costos de licencias para la actualización de los sistemas informáticos y el 100% de los equipos necesarios para actualizar el sistema de información gerencial. La proporción de los costos de las consultorías a ser financiadas con recursos del FOMIN y/o de la contraparte local, se definirá durante la ejecución del proyecto, en el marco del presupuesto. Aunque no previstos en el presupuesto, G&TC cubrirá los gastos generales y de logística del proyecto y se hará cargo de la remuneración del nuevo gerente y funcionarios de la Gerencia de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa.

Cuadro No. 1: Presupuesto
(en dólares estadounidenses)

Descripción	FOMIN	G&TC	Total
Desarrollo del Plan de Negocios	0	29.080	29.080
Fortalecimiento de capacidad gerencial y organizacional	88.600	20.060	108.660
Desarrollo de productos y tecnologías microcrediticias	46.400	30.860	77.260
Sistemas de Información	24.000	65.000	89.000
Ejecución y Seguimiento	46.000	0	46.000
Imprevistos	10.000	10.000	20.000
TOTAL	215.000	155.000	370.000
(%)	58%	42%	100%

V. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 Banco G&T Continental, S.A. fue constituido el 30 de abril de 2001 como resultado de la fusión de Banco G&T, S.A. y Banco Continental, S.A. Sus operaciones son las que corresponden a la banca y se rige por la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Ley Monetaria, Ley de Supervisión Financiera, Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos y otras leyes aplicables a su actividad, así como con las disposiciones e instrucciones de la Junta Monetaria y Superintendencia de Bancos.
- 5.2 El accionariado de G&TC es controlado por los dos grupos económicos de los bancos Granai y Townson, y Continental, antes de su fusión. Los dueños del banco controlan a su vez Cervecería Centroamericana, S.A. la cervecera más grande del país, y Seguros G&T, la aseguradora más grande. G&TC es auditado por Aldana Salazar y Asociados, miembro de KPMG International. G&TC es la entidad legalmente responsable por el Grupo Financiero G&T Continental, que incluye además de Banco G&T Continental, GTC Bank en Panamá, Financiera G&T Continental, G&T Conticredit, Tarjetas de Crédito de Guatemala, Casa de Bolsa G&T Continental, Asesoría en Valores, y Contivalores. G&TC cuenta con seis gerencias: Banca Personal, encargada actualmente con la iniciativa de microfinanzas; Negocios; Cartera; Internacional; Legal; y Financiero. La cartera de G&TC se distribuye: 18% en créditos personales, 30% en PYME, y 52% en empresas grandes. Las cuentas de banca personal componen el 69% de las cuentas de ahorro del G&TC.

- 5.3 Las principales fortalezas de G&TC como ejecutor del proyecto son su presencia nacional con la mayor red de agencias de los bancos privados del país, el nivel de profesionalismo y enfoque empresarial que traen sus gerentes al negocio de microfinanzas, y su enfoque en la banca minorista y remesas. La mayor debilidad del G&TC consiste en su falta de experiencia en el negocio de las microfinanzas.
- 5.4 **Responsabilidad de Ejecución:** El organismo ejecutor de la operación será G&TC con el que el BID suscribirá un acuerdo de cooperación técnica para la ejecución del proyecto. G&TC contratará los consultores y servicios de capacitación y se encargará de la adquisición de los bienes previstos en el presente documento, de acuerdo con las políticas y procedimientos aplicables del BID. G&TC contratará una firma consultora global para proveer servicios integrados de asistencia técnica. La coordinación de la cooperación técnica del FOMIN será encomendada al nuevo Gerente de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa, quien tendrá a su cargo la ejecución del proyecto y será responsable por el logro de sus objetivos. Además, G&TC designará un funcionario a tiempo parcial bajo autoridad del Gerente de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa para que coordine las actividades diarias del proyecto, dirigiendo y supervisando el trabajo de los consultores, organizando seminarios y pasantías, coordinando el desarrollo y la instalación de programas y la adquisición de equipos informáticos. Este funcionario también ideará un mecanismo de seguimiento para garantizar la calidad de la información que se presente al BID.
- 5.5 Se contratarán consultores individuales y a una firma consultora internacional que, a su vez, será responsable por la provisión de varios expertos en microfinanzas que asesorarán al G&TC. Entre ellos, un asesor estratégico apoyará a la dirección de G&TC y colaborará en la gestión de los otros consultores y la organización de intercambios técnicos. Un asesor técnico dará un respaldo constante a las actividades de la nueva Gerencia.
- 5.6 Se prevé la contratación inmediata con recursos de contrapartida de un consultor para elaborar un estudio de mercado que apoyará G&TC en elegir las agencias para el proyecto piloto y suministrar los datos necesarios para el diseño de los productos financieros a ofrecer. El estudio de mercado será seguido por una consultoría para incorporar estos datos a un plan de negocios para el piloto y su expansión, también con recursos de contrapartida. La aprobación por parte del Consejo de Administración del plan de negocios y del compromiso de generar una cartera de al menos US\$1 millón será una condición previa para el primer desembolso de la cooperación técnica. El plan de negocios será revisado después del proyecto piloto.
- 5.7 **Período de ejecución y desembolsos:** El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de los desembolsos de 42 meses. El BID establecerá un fondo rotatorio de hasta el 10% del monto de la contribución para facilitar la ejecución del proyecto.
- 5.8 **Adquisición de Bienes y Servicios.** La selección y adquisición de bienes y servicios para el proyecto se realizarán con arreglo a las políticas del BID para el sector privado estipuladas en los Apéndices No. 4 de los documentos GN-2349-4 y GN-2350-4,. G&TC presentará un plan de adquisiciones, en que se detallarán los rubros, las modalidades de selección y el volumen de los bienes y servicios que hayan de adquirirse (cuyo borrador se encuentra en los archivos técnicos de SDS/MSM).

- 5.9 G&TC ha iniciado ya el proceso de selección competitivo de los consultores que la asesoren en el establecimiento de sus operaciones de microfinanzas, para lo cual ha solicitado y recibido propuestas iniciales de un conjunto de firmas internacionales. Para cumplir con el cronograma de trabajo que se ha trazado, se estima que G&TC procederá a pedir propuestas técnicas y económicas específicas sobre la base de los términos de referencia acordados con el BID, y a seleccionar a una firma consultora antes de suscribir el Convenio con el BID/FOMIN.
- 5.10 **Condiciones contractuales especiales:** Como condición previa al primer desembolso del BID/FOMIN, G&TC deberá presentar, a satisfacción del BID, evidencia que: (i) ha establecido la Gerencia de Micro y Pequeña Empresa y ha contratado su Gerente; (ii) su Comité Ejecutivo ha aprobado un plan de negocios para la implementación de su programa de micro crédito, que incluya un plan de trabajo detallado para el proyecto; y (iii) su Consejo de Administración ha aprobado una resolución señalando la meta de colocar un monto mínimo de US\$1 millón en cartera de créditos a la microempresa.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Informes:** G&TC elaborará y presentará al BID: (i) dentro de los 30 días posteriores a la finalización de cada semestre: a) un plan de trabajo para los 12 meses siguientes, con metas semestrales en función de los indicadores de desempeño, y b) informes de avance sobre la ejecución del proyecto; y (ii) un informe final dentro de los 30 días posteriores al desembolso final. Estos informes, elaborados según un formato previamente acordado con el BID, se referirán a las actividades y aspectos financieros del proyecto, así como a sus resultados medidos en función de los indicadores y parámetros de referencia identificados en el Marco lógico. Los informes de avance constarán de: (i) información sobre avances en el logro de los objetivos del proyecto; (ii) descripción de la asistencia técnica y capacitación recibidas, su calidad y sus resultados; (iii) resumen de ejecución presupuestaria y aportes de contrapartida realizados por G&TC; (iv) información estadística y financiera sobre situación y tendencias de los indicadores de desempeño y sobre el logro de las metas anuales fijadas en función de los indicadores establecidos en el Marco lógico, y (v) información sobre la situación financiera de G&TC. En particular, el informe de avance proporcionará información sobre: (i) grado de desarrollo e implantación de los nuevos productos, metodologías y políticas de microfinanzas; (ii) nivel de incorporación de los productos microfinancieros en las sucursales de G&TC; (iii) progreso alcanzado en la actualización de los sistemas informáticos (equipos y programas); (iv) capacitación de directores, gerentes y oficiales de crédito, incluyendo datos sobre número de funcionarios capacitados y métodos utilizados; (v) seminarios para directores y personal de G&TC, incluidas una descripción de los temas y métodos y una breve evaluación por los participantes; (vi) intercambios y pasantías, incluida información sobre los destinos y las actividades programadas durante las visitas, así como una breve evaluación realizada por los participantes, y (vii) indicadores financieros básicos del banco, a saber: (a) su coeficiente de suficiencia de capital; y (b) su cartera total de riesgo. Las conclusiones de la consultoría sobre medio ambiente se presentarán a más tardar en el segundo informe de avance.
- 6.2 COF/CGU asumirá la responsabilidad básica por el seguimiento del proyecto dentro del BID, utilizando los informes mencionados para verificar su grado de ejecución y elaborar un Informe de Terminación de Proyecto, tres meses después del último desembolso.

- 6.3 G&TC presentará al BID sus estados financieros auditados a más tardar 90 días después del cierre de cada ejercicio. G&TC velará por que el desarrollo de este proyecto se ajuste a los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico y sus correspondientes anexos. El BID podrá suspender los desembolsos del proyecto en caso de producirse notorias desviaciones negativas respecto de tales indicadores, y en particular de los tres siguientes: (i) cartera total de riesgo de microcrédito de G&TC (más de 30 días); (ii) número de clientes microfinancieros activos de G&TC; y (iii) cartera bruta de microcréditos. Si se detecta que estos indicadores se han deteriorado en forma significativa, G&TC dispondrá de 30 días naturales para acordar con el BID las medidas necesarias para mejorar su desempeño. Una vez vencido ese plazo, o si la situación no ha mejorado a su satisfacción, el BID podrá suspender o cancelar los desembolsos futuros.
- 6.4 El proyecto estará sujeto a una evaluación intermedia que tendrá lugar una vez que el FOMIN haya desembolsado el 50% de los fondos. A tal efecto, COF/CGU contratará un consultor independiente con recursos previstos en el presupuesto del proyecto.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Beneficios:** El proyecto beneficiará a las microempresas de Guatemala, las que como resultado del ingreso de G&TC a la provisión de servicios microfinancieros, verán mejoradas sus posibilidades de acceder al crédito para capital de trabajo, vivienda, y activos fijos; y a servicios de ahorro y remesas en forma sostenible. El proyecto ayudará a G&TC a que los servicios crediticios que ofrezca respondan a los requerimientos de los microempresarios, y que incluyan innovaciones que a su vez aprovechan de la infraestructura de G&TC. Los beneficios del proyecto contribuirán también a incrementar el grado de competencia en el mercado. Al presentar una opción de financiamiento alternativa para los microempresarios en las áreas de atención de G&TC, se incrementará la presión competitiva sobre los demás oferentes de microcrédito, lo que a mediano plazo contribuirá al mejoramiento en la calidad de los servicios y/o a una reducción de precios para los beneficiarios finales de los créditos.
- 7.2 **Riesgos:** Existe el riesgo de que desastres naturales impacten de manera fuerte a la economía a los potenciales clientes del sector informal, quienes por su marginalidad son menos protegidos física y financieramente de los desastres naturales. Para mitigar este riesgo, por un lado, G&TC se postulará y buscará calificar su programa de microcrédito al mecanismo del Fondo de Liquidez de Emergencia, financiado por FOMIN, que pudiera ser de utilidad en caso que se presentara una situación de desastre natural. Por otro lado, G&TC desarrollará una política de prevención, adoptando las recomendaciones de la guía preparada por el BID en 2002 sobre como prevenir y reducir el impacto de desastres naturales sobre instituciones de microfinanzas. Otro riesgo es que el negocio del microcrédito no sea bien entendido por los distintos niveles jerárquicos y operativos de G&TC, sobre todo a nivel de las agencias desde donde deberán implementarse las operaciones de crédito, principalmente por una cultura institucional tradicionalmente centrada en el cliente corporativo. El proyecto prevé mitigar este riesgo a través de la sensibilización y capacitación intensiva de estos individuos al negocio de las microfinanzas.

VIII. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con los clientes de micro crédito, ni con el medio ambiente. Sin embargo, el proyecto incluye fondos para contratar a un consultor especialista en aspectos medioambientales y de género, para que oriente a G&TC en la definición de una política para incorporar criterios de protección ambiental y salud laboral en sus créditos, en el marco de las “Guías para el Análisis del Impacto Ambiental y Social de Operaciones para la Microempresa del BID” (SDS/MSM, 2003).

MARCO LÓGICO
Ampliación de los Servicios Financieros a las Microempresas:
Fortalecimiento Institucional de Banco G&T Continental (GU-M1006)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Impacto		
Contribuir a la expansión y el fortalecimiento de los servicios microfinancieros en Guatemala	A los 3 años de concluido el proyecto: Al menos 15,000 microempresarios acceden a servicios crediticios de G&T Continental.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de cartera del sistema de información gerencial de G&T Continental 	Estabilidad política y económica es conducente a la actividad financiera y a la actividad crediticia del sector microempresarial.
PROPÓSITO	Resultados		
Crear una alternativa de servicios crediticios competitivos para la microempresa a través de la incursión de un banco comercial en la provisión de servicios microfinancieros	A la conclusión del proyecto se verificará que: La cartera vigente de microcréditos de G&T Continental alcanza a US\$5,6 millones y está colocada en al menos 7.000 clientes activos, con una cartera en riesgo inferior al 3% y un préstamo promedio inferior a los US\$1.500. Entre 3 y 5 nuevos productos de crédito para la microempresa han sido diseñados e implementados por G&T Continental. Productividad de oficial de crédito: 350 A los <u>24 meses</u> de ejecución: Entre 1 y 3 productos de crédito para la microempresa han sido diseñados e implementados por G&T Continental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes de cartera ▪ Sistema de información gerencial de G&TC ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia y final ▪ PPMR ▪ Estados financieros mensuales. ▪ PCR 	Las microempresas aceptan los productos ofrecidos por G&TC. Los desastres naturales son de una escala tal que G&TC pueda manejarlos y mitigarlos.
COMPONENTES			
1. Plan de Negocios para microfinanzas desarrollado	Se verificará: Al final del <u>primer año</u> de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Negocios aprobado por el Comité Ejecutivo (definiendo, entre otros, la estrategia de expansión geográfica, productos a ser ofrecidos, recursos humanos, proyecciones financieras y metas de colocación). ▪ Resolución del Consejo de Administración fijando meta de colocación de al menos US\$1 millón en microcrédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución del Consejo de Administración o instancia que corresponda aprobando nuevo organigrama de Consejo. ▪ Reportes de cartera ▪ Sistema de información gerencial de G&TC 	Estudio de mercado ratifica existencia de demanda por los servicios de microcrédito y Plan de Negocios demuestra un negocio rentable

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal relevante ha asistido a curso de planificación financiera (2 personas). <p>A la <u>conclusión</u> del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Negocios para microfinanzas está siendo aplicado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia ▪ PPMR ▪ Estados financieros y de cartera mensuales. ▪ Informes de progreso y final del ejecutor 	
<p>2. Capacidad gerencial y organizacional para la gestión de microcrédito fortalecida</p>	<p>Se verificará:</p> <p>Al final del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia de Crédito a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa creada por el Consejo de Administración. ▪ Gerente de Crédito a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa contratado y desempeñando funciones. ▪ Gerencia de Crédito a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa cuenta con personal suficiente para desarrollo de sus labores. ▪ 4 ejecutivos han completado viaje de intercambio a bancos con programas de microfinanzas para conocer mejores prácticas. <p>De acuerdo a cronograma a ser acordado entre G&TC y el Banco::</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política específica de recursos humanos aprobada por el Comité Ejecutivo, incluyendo sistema de remuneración por resultados ▪ Procesos específicos al microcrédito, diseñados, aprobados y operando. ▪ Mecanismos de control interno de G&T Continental se han adecuado a las necesidades de las operaciones de microfinanzas. Auditor interno capacitado. Manual de Control Interno. ▪ 20 jefes y personal de agencia de G&T Continental ha recibido capacitación en el marco de la transformación hacia una cultura institucional idónea para las microfinanzas. ▪ 80% de los Directores y Gerentes de G&T Continental debidamente capacitados en mejores prácticas de la gestión microfinanciera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución del Consejo de Administración o instancia que corresponda aprobando nuevo organigrama de Consejo. ▪ Memorando administrativo de nombramiento del Gerente ▪ Actas/resoluciones del Comité Ejecutivo ▪ Actas o resoluciones del Consejo de Administración. ▪ Informe de misión del personal que asistió a los intercambios técnicos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes de cartera ▪ Sistema de información gerencial de G&TC ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia y final ▪ PPMR ▪ Estados financieros y de cartera mensuales. ▪ Manuales aprobados. ▪ PCR 	<p>Acceso a recurso humano calificado para puesto del Gerente y posiciones clave.</p> <p>Disponibilidad de consultores. Disponibilidad de ejecutivos del G&TC.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>A la <u>conclusión</u> del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cumple con los indicadores cualitativos de capacidad gerencial y organizacional señalados en el Anexo 1 (b). ▪ Directores y Gerentes de G&T C debidamente capacitados en mejores prácticas de la gestión microfinanciera ▪ 80% del personal ejecutivo de G&TC, incluyendo los gerentes y jefes de 50 agencias, han recibido capacitación en el marco de la transformación hacia una cultura institucional idónea para las microfinanzas. ▪ Mecanismos de control interno de G&TC se han adecuado a las necesidades de las operaciones de microfinanzas. Auditor interno capacitado. Manual de Control Interno que incluya procedimientos específicos para operaciones de microfinanzas aprobado por Comité Ejecutivo o Consejo de Administración y en vigencia 		
<p>3. Desarrollo de Productos y Tecnologías microfinancieras</p>	<p>Se verificará:</p> <p>Al final del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocación de créditos a la microempresa a través de al menos un producto crediticio iniciada en al menos una agencia. <p>De acuerdo a cronograma a ser acordado entre G&TC y el Banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos microfinancieros a ser desarrollados por el proyecto identificados y cronograma de implementación aprobado y en ejecución. ▪ Estrategia general de promoción y mercadeo de los productos de microfinanzas definida. ▪ Manual de capacitación desarrollado y aprobado. <p>A la <u>conclusión</u> del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De tres a cinco productos de microcrédito desplegados, implementados y con saldos de cartera de al menos US\$100.000 cada uno. • Se cumple con los indicadores de cobertura (número de clientes activos dentro del programa de microcrédito), de calidad de cartera (cartera en riesgo microcrédito) y 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia ▪ PPMR ▪ Sistema de información gerencial ▪ Reportes de cartera ▪ Estados Financieros ▪ Actas del Comité Ejecutivo ▪ Informes de consultoría 	<p>Estudio de mercado demuestra oportunidad de microcrédito</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>colocación (cartera vigente de microcrédito) señaladas en el Anexo I (a).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos de micro financiamiento han sido formalmente aprobados y están en aplicación. • La cartera de microcrédito tiene una cartera en riesgo (> 30 días) inferior al 5%. • Se obtienen resultados positivos en más de un 70% de las respuestas en encuestas de evaluación de satisfacción de servicio al cliente. • 90% del personal operativo a cargo del programa de microcréditos, debidamente capacitado y formado en análisis y administración de créditos. • Política para el análisis y tratamiento de aspectos de medio ambiente y salud ocupacional en los préstamos a la microempresa elaborada y aprobada 		
<p>4. Sistemas de información adaptados</p>	<p>Se verificará:</p> <p>Al final del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y especificaciones técnicas para las adecuaciones del sistema de información para las operaciones de microfinanzas concluido. • De acuerdo a cronograma a ser acordado entre G&TC y el Banco:Módulo del Sistema de Información Gerencial activado para microcrédito. <p>A la <u>conclusión</u> del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se han cumplido los indicadores cualitativos para los sistemas informáticos señalados en el Anexo 1 (b). • Módulo informático para la promoción, análisis, calificación, aprobación, seguimiento y control de microcrédito dado de alta y en funcionamiento. • Las agencias de G&TC están adecuadamente equipadas con hardware y software para el desarrollo de operaciones de microfinanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia ▪ PPMR ▪ Sistema de info gerencial 	<p>Existe un módulo de microcrédito que pueda integrarse con SIG de G&TC</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACTIVIDADES	Insumos/Recursos		
Componente I: Desarrollo del Plan de Negocios para Microfinanzas			
<p>Elaborar Estudio de Mercado</p> <p>Proyecciones financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en Microfin • Presentación de Proyecciones <p>Desarrollo Plan de Negocios para Microfinanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de productos • Estrategia de expansión geográfica • Estructura Organizacional • Estrategia de descentralización • Necesidad de Recursos Humanos e infraestructura • Proyecciones y metas • Presupuesto <p>Actualización Plan de Negocios (luego de etapa piloto)</p>	<p>Estudio de Mercado ha sido completado e identificado los mercados para la prueba piloto y posterior expansión , según el cronograma de trabajo acordado con el Banco.</p> <p>Proyecciones financieras detalladas en Microfin u otra herramienta similar) se completan, según cronograma acordado con el Banco.</p> <p>Plan de Negocios y Presupuesto aprobado por Comité Ejecutivo y presentado a Consejo de Administración, según cronograma acordado con el Banco.</p> <p>Completada la etapa piloto, el Plan de Negocios actualizado y su correspondiente presupuesto aprobado por el Comité Ejecutivo, de acuerdo a cronograma a ser acordado entre G&TC y el Banco.</p> <p>Plan de Negocios actualizado y su correspondiente presupuesto aprobado por el Comité Ejecutivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de consultoría ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia ▪ PPMR ▪ Actas del Comité Ejecutivo ▪ Actas del Consejo de Administración 	<p>Existe demanda insatisfecha por microcrédito en Guatemala.</p> <p>Voluntad de Comité Ejecutivo de ingresar al negocio</p> <p>Experiencia alentadora en proyecto piloto</p>
Componente II: Fortalecimiento Gerencial y Administrativo para Programa Microfinanzas			
<p>Acompañamiento técnico especializado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento estratégico • Asistencia técnica en microfinanzas 	<p>Al cabo de los <u>primeros seis meses</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia de Crédito a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa creada. Perfiles de puestos para el personal operativo de la Gerencia dedicado a microfinanzas, desarrollados ▪ Equipo gerencial para la Gerencia de Microfinanzas seleccionado y contratado. ▪ Asistente para el proyecto seleccionado y contratado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de consultoría ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia ▪ PPMR ▪ Actas del Comité Ejecutivo ▪ Actas del Consejo de Administración 	<p>Acceso a consultores calificados.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Estructuración Gerencia de Microfinanzas y esquema de descentralización</p> <p>Políticas de recursos humanos y remuneración (perfiles, manuales funciones, etc.)</p> <p>Diseño y ejecución de Plan de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación • Manual de capacitación <p>Capacitación-sensibilización en microfinanzas (incluyendo temas de cultura organizacional y alineamiento estratégico)</p> <p>Adaptación de mecanismos de control interno y capacitación (y diseño modelo centro de costos)</p>	<p>De acuerdo a cronograma a ser acordado entre G&TC y el Banco::</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales de recursos humanos con las políticas, procedimientos y sistema de remuneración por incentivos aprobadas. ▪ Personal suficiente contratado para la nueva gerencia ▪ Manual de funciones de la gerencia aprobados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres informativos y motivacionales sobre los nuevos servicios de microcrédito desarrollados para todos los funcionarios. Miembros del Consejo de Administración y Comité Ejecutivo, Gerentes y Jefes agencia capacitados y sensibilizados a temas de cultura institucional, dentro de los primeros dos años del proyecto. ▪ Manual de capacitación desarrollado y aprobado ▪ Programas capacitación implementados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de control interno adaptados al modelo descentralizado. Manual de Control Interno para las microfinanzas desarrollado y aprobado. Auditor interno capacitado. Modelo de centro de costos desarrollado y aprobado. ▪ Talleres informativos y motivacionales sobre los nuevos servicios de microcrédito desarrollados para todos los funcionarios. Miembros del Consejo de Administración y Comité Ejecutivo, Gerentes y Jefes agencia capacitados y sensibilizados a temas de cultura institucional. ▪ Manual de capacitación desarrollado y aprobado ▪ Programas capacitación implementados ▪ Procedimientos de control interno adaptados al modelo descentralizado. Manual de Control Interno para las microfinanzas desarrollado y aprobado. Auditor interno capacitado. Modelo de centro de costos desarrollado y aprobado. 		<p>G&TC habilita a su equipo gerencial a disponer del tiempo para capacitarse.</p> <p>Participación del auditor interno</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Componente III: Apoyo al Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieras			
<p>Desarrollo de política y tecnología crediticia</p> <p>Desarrollo de productos especializados de microcrédito.</p> <p>Implementación tecnologías y productos: capacitación supervisores y oficiales de crédito.</p> <p>Estrategia de promoción de productos.</p> <p>Desarrollo política de medio ambiente y salud ocupacional.</p>	<p>De acuerdo a cronograma a ser acordado entre G&TC y el Banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos operativos para la concesión y recuperación de créditos definido. ▪ Al finalizar el proyecto, se habrán diseñado y probados, entre 3 y 5 productos de crédito. ▪ Formularios y reportes del proceso de concesión y recuperación de créditos diseñados, según cronograma acordado con el Banco. ▪ Estrategia de promoción diseñada y aprobada. Materiales de promoción diseñados. ▪ Política para mitigar impacto ambiental y riesgos de salud ambiental aprobada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de consultoría ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia ▪ PPMR ▪ Actas del Comité Ejecutivo ▪ Actas del Consejo de Administración 	<p>No hay deterioro en la cultura de crédito guatemalteca.</p> <p>Demanda para productos de microcrédito</p>
Componente IV: Apoyo a la Adecuación de los Sistemas Informáticos			
<p>Adecuación del sistema informático de contabilidad y el desarrollo de un módulo de administración de cartera y información gerencial</p> <p>Diseño de reportes de seguimiento y control gerencial</p> <p>Agencias y Gerencia cuentan con equipo informático adecuado para sus operaciones con la microempresa</p>	<p>De acuerdo a cronograma a ser acordado entre G&TC y el Banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuaciones al sistema contable realizadas, para el registro de las operaciones de microcrédito. ▪ Módulo de administración y seguimiento del microcrédito desarrollado y operacional. ▪ Manual del programa de administración y gestión completado ▪ Equipo y licencias de software adquiridas e instalados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de consultoría ▪ Informes de progreso y final del ejecutor ▪ Evaluación intermedia ▪ PPMR 	<p>Existe un módulo de microcrédito que pueda integrarse con SIG de G&TC</p>

Anexo II
Ampliación de los Servicios Financieros para la Microempresa (GU-M1006)

PRESUPUESTO DETALLADO

(expresado en dólares americanos)

DESCRIPCION	costo unitario	frecuencia	dias	Honorarios	IVA	Viajes	Otros Pasajes	TOTAL	FOMIN	G&T Continental	
										Subtotal	EFFECTIVO
1. Plan de negocios para Microfinanzas								29,080	0	29,080	29,080
Asistencia técnica											
Experto internacional en mercado	f 350	2	15	5,250	1,680	1,500	2,200	10,630		10,630	10,630
Experto nacional en mercado (firma)	fn 8,000	1		6,640	1,360			8,000		8,000	8,000
Asesor Tecnico Principal	f 500	1	10	5,000	850	1,500	1,100	8,450		8,450	8,450
Capacitación											
Seminario Microfin	1,000	2						2,000		2,000	2,000
2. FORTALECIMIENTO GERENCIAL Y ADMINISTRATIVO								108,660	88,600	20,060	19,706
Asistencia técnica											
Asesor Tecnico Principal	f 500	7	5	26,250	8,400	5,250	7,700	47,600	39,200	8,400	8,400
Experto en Microfinanzas (durante piloto e inicio expansion)	f 3500	1	3	10500	3,360	3200	1,650	18,710	15,350	3,360	3,360
Experto en RRHH	f 3000	1	1	3000	960	3,000	1,100	8,060	7,100	960	960
Experto en Capacitacion	f 3000	1	1	3000	960	3,000	1,100	8,060	7,100	960	960
Experto en Control Interno y Auditoria	f 3000	1	1	3000	960	2,250	1,100	7,310	6,350	960	960
Capacitación											
Talleres y cursos de capacitacion y sensibilizacion	4730	4		16,650	2,270			18,920	13,500	5,420	5,066
3. DESARROLLO DE PRODUCTOS								77,260	46,400	30,860	30,860
Asistencia técnica											
Experto en Microfinanzas	f 3500	1	3	10500	3,360	3200	1,650	18,790	15,400	3,390	3,390
Experto en mercadeo y promoción	cn 3000	1	1	3000	510			3,510	3,000	510	510
Experto en Medio Ambiente y Salud Ocupacional	cn 3000	1	1	3000	510			3,510	3,000	510	510
Capacitación											
Cursos de Microfinanzas	2029	14		24999.7	4,250			29,250	25,000	4,250	4,250
Intercambios Tecnicos						9000	13200	22,200		22,200	22,200
4. SISTEMAS DE INFORMACION								89,000	24,000	65,000	55,380
Asistencia técnica											
Experto Externo Senior en SIG	cn 4000	1	6	24000	4,080			28,080	24,000	4,080	4,080
Expertos en informática	cn 30	2	160	4800				9,620		9,620	
Equipo											
Licencias (office y sistema cartera)				24,024	3276			27,300		27,300	27,300
Hardware Informatica (1 servidor + 12 computadoras para agencia piloto +12 impresoras)				20,600	2472			24,000		24,000	24,000
5. EJECUCION Y SEGUIMIENTO								46,000	46,000	0	0
Asistente de Proyecto	cn 1000		36					36,000	36,000		
Auditoria Externa	cn			6,000				5,000	5,000		
Evaluacion intermedia	cn			5,000				5,000	5,000		
6. IMPREVISTOS				20,000				20,000	10,000	10,000	10,000
TOTAL DEL PROYECTO								370,000	215,000	155,000	145,026
Porcentajes									58%	42%	

Anexo 3

Proyectos FOMIN en la República de Guatemala Ampliación de los Servicios Financieros a las Microempresas: Fortalecimiento Institucional de Banco G & T Continental (GU-M1006)

A. Proyectos del FOMIN similares o relacionados

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período de desembolso en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/ME-6343-GU Enero 1999	Fortalecimiento Institucional de Génesis Empresarial; US\$300.000 Institutional strengthening of Genesis Empresarial	Septiembre 1999; 57 meses	US\$151.234 50,41%	Proyecto Terminado con clasificación VU/I Bandera Roja. Se cancelo el 44% del monto original aprobado
ATN/ME-7179-GU Octubre 2000	Fortalecimiento Institucional de Bancafe; US\$300.000 Institutional strengthening of Bancafe	Diciembre 2000; 41 meses	US\$214.944 54.62%	Perspectivas de desarrollo favorables (productos y resultados), pero con ejecución lenta y una extensión de 12 meses
ATN/ME-7950-GU Julio 2002	Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para Instituciones Micro-Financieras No Reguladas; Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala; US\$330.000 Strengthening of accounting and financial information systems for unregulated microfinance institutions	Septiembre 2002 30 meses	US\$ 95.410 28.91%	Perspectivas de desarrollo favorable (productos y resultados)
ATN/ME-6260-RG Noviembre 1998	Fortalecimiento de Bancos comunales; FINCA; \$1.025.000 Strengthening village banking institutions for microenterprises	Abril 1999 66 meses	US\$811.542 79%	Perspectivas de desarrollo favorable (productos y resultados) con lenta ejecución y una extensión de 24 meses
ATN/ME-8789-GU Julio 2004	Fortalecimiento Institucional de Bancasol; US\$285.000 Institutional strengthening of Bancasol	Septiembre 2004; 42 meses	US\$28.500 10%	Perspectivas de desarrollo favorables (productos y resultados).
ATN/ME-8944-GU Noviembre 2004	Fusión de Programas de Microcrédito Rural; US\$300.000 Support for the merger of rural microcredit programs	Diciembre 2004; 42 meses	US\$30.000 10%	Perspectivas de desarrollo favorables (productos y resultados).

B. Proyectos similares o relacionados del Banco

Ninguno.

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Ninguno

Lecciones Aprendidas

ATN/ME-6343-GU	Fortalecimiento Institucional de Génesis Empresarial; US\$300.000	1. Este tipo de proyectos deben diseñarse con mayor flexibilidad en cuanto al manejo de fechas. El proceso de creación de un banco comercial especializado puede ser muy largo, razón por la que fijar fechas anteladamente no es necesariamente coincidente
ATN/ME-7179-GU	Fortalecimiento Institucional de Bancafe; US\$300.000	1. Se requiere mayor atención a un ejecutor en el sector privado como Bancafé, en cuanto al cumplimiento con los requisitos acerca del proceso de adquisiciones de bienes y servicios, ya que generalmente le falta experiencias de gestión ante el BID.
ATN/ME-7950-GU	Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para Instituciones Micro-Financieras No Reguladas; Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala; US\$330.000	En casos de participación de varios beneficiarios, sería conveniente poner como condición previa para la adquisición de equipo y software la suscripción de convenios
ATN/ME-6260-RG	Fortalecimiento de bancos comunales, FINCA US\$1.025.000	1. Para los proyectos regionales del FOMIN, sería conveniente asegurar los recursos para que el especialista encargado pueda realizar su visita de inspección en otros países. 2. La participación de FINCA Internacional en el proyecto dificulta y hace lento

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-__/_

Guatemala. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-GU para
la Ampliación de los Servicios Financieros a las Microempresas:
Fortalecimiento Institucional del Banco G & T Continental

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Banco G & T Continental, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre una cooperación técnica para la ampliación de los servicios financieros a las microempresas: fortalecimiento al Banco G & T Continental.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$215.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Segunda Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa de la Facilidad de la Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

(Aprobada el __ de _____ de 200_)

LEG/OPR/RGII/IDBDOCS#631421
GU-M1006