



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egypt
Johannesburg, South Africa

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

Plan de Negocios de REDIMIF

Guatemala-CAP Income Generation Activities Project (AGIL)

Implementado por:
Abt Associates Inc.
#520-C-00-00-00035-00

Mayo 2,002

Escrito por:
Stephen Wingert,
Wingerts Consulting

Preparado por
United States Agency for International
Development/
Guatemala
1A Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

I. Introducción

El Plan de Negocios de REDIMIF servirá como un guía para la Junta Directiva de REDIMIF y sus asociados en la toma de decisiones futuras para respaldar su desarrollo institucional. El Plan demuestra que REDIMIF es una institución viable y que juega un papel clave en el desarrollo del sector microempresarial en Guatemala. Este sector representa la principal fuente de empleo en el país, y su desarrollo es también de interés estratégico para el Gobierno de Guatemala, el sector privado del país, y las instituciones de desarrollo activas en Guatemala. Entonces, ese Plan no sólo es un documento de trabajo interno de REDIMIF, si no que sirve también para informar a las instituciones amigas de REDIMIF sobre sus planes y potencialidades.

II. Descripción de REDIMIF

La Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF) fue establecida el 30 de marzo de 2001 como una asociación civil con personería jurídica no lucrativa. Fue fundada por 17 socios, a los cuales se han sumado tres adicionales, que en conjunto representan los socios activos. Los objetivos para los cuales fue establecida, según los estatutos, son:

- Representar a las instituciones asociadas ante las instituciones públicas, nacionales e internacionales sobre los asuntos de interés común relacionados con las microfinanzas;
- Proponer y participar en el análisis, discusión y formulación de propuestas sobre políticas que se relacionen con el sector de las microfinanzas;
- Promover y gestionar recursos de cooperación técnica y financiera que sean necesarios para el fortalecimiento del sector de microfinanzas ante instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales;
- Evaluar el desempeño institucional de las entidades asociadas para asegurar la calidad de los productos y servicios que se proporcionen al sector;
- Apoyar el fortalecimiento de las instituciones asociadas;
- Participar en alianzas estratégicas con instituciones afines al sector, tanto nacionales como internacionales;
- Cualquier otra actividad que no sea contraria al orden público y que redunde en beneficio de las asociadas.

Las veinte organizaciones afiliadas a REDIMIF cuentan con aproximadamente 130 agencias que sirven alrededor de 100,000 microempresarios, con una cartera activa de préstamos de casi 300 millones de quetzales.

Los miembros de REDIMIF tienen que llenar los siguiente atributos:

- Ser una asociación o fundación con personalidad jurídica que trabaje con el sector de microfinanzas;
- Contar con cartera crediticia de microfinanzas;

- Reunir el perfil determinado por la Junta Directiva de REDIMIF (el perfil existente limita la afiliación a organizaciones con por lo menos 500 clientes y una cartera activa de por lo menos Q1,000,000);
- Cumplir con las demás disposiciones que se establezcan en los reglamentos y manuales;
- Comprometerse a acatar las disposiciones contenidas en los estatutos.

La autoridad máxima de REDIMIF es la asamblea de sus asociados activos, que se reúnen por lo menos una vez al año. La asamblea elige la Junta Directiva, que es responsable por (entre otros): hacer cumplir los estatutos de la Red, promover actividades para respaldar los programas de los asociados, nombrar y remover el director ejecutivo, nombrar el representante legal, aprobar el plan de trabajo y presupuesto anual y aprobar contratos y convenios de cooperación técnica/financiera. Los miembros de la Junta Directiva son personas de reconocida experiencia con el desarrollo de las instituciones microfinancieras en Guatemala y con conocimientos del desempeño de organizaciones similares en otros países.

El personal administrativo de la RED en ese momento consiste en una Directora Ejecutiva Asistente, actuando como Directora Ejecutiva en Funciones. En el futuro, la Red contará con un Director Ejecutivo, un Asistente de Director Ejecutivo, un Contador General, y un Coordinador Académico, más personal de soporte.

III. Mercado para los servicios de REDIMIF

Se estima que el sector de la microempresa en Guatemala consiste entre 740,000 y 1,020,000 unidades, de las cuales 70% son ubicadas en áreas urbanas y el resto en el área rural. Esas empresas son la principal fuente de empleo en Guatemala, ya que se estima que más del 50% de la población económicamente activa trabaja en microempresas. Se estima que un 70% de esas empresas son manejadas por mujeres.

En general, las microempresas tienen muy poco acceso a recursos crediticios del sector financiero formal, y la mayoría de su financiamiento viene del capital propio del microempresario. Las fuentes de crédito que sí están disponibles incluyen los siguientes:

Fuentes de Crédito para Microempresas

Tipo de Organización	Número de Clientes Estimados (2001)
Socios de REDIMIF	96,000
Otras ONGs	40,000
Bancos Comerciales	34,000
Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC)	32,000
Total	202,000

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

Es posible que algunos microempresarios son clientes de más de una organización, pero se puede indicar que entre 500,000 y 800,000 microempresarios no tienen acceso al crédito. Obviamente, no todos los microempresarios son sujetos viables de crédito, así que un estimado conservador hecho por una institución internacional de desarrollo es de que el mercado insatisfecho es de 200,000 a 300,000 microempresarios. Ese número aumentará todos los años por la alta tasa de crecimiento poblacional que tiene Guatemala.

Existen dos vías para aumentar la cobertura y volumen de negocios de REDIMIF. La primera es la afiliación de más instituciones microfinancieras, incluyendo las existentes o las que están por establecerse. El Ministerio de Economía de Guatemala y un grupo de donantes han desarrollado una lista de 47 instituciones de microfinanzas, de las cuales sólo 20 son afiliadas a REDIMIF. De las otras 27, cuatro son cooperativas de ahorro y crédito que no llenarían el requisito de afiliación de ser asociación o fundación. También, no todas las organizaciones existentes serán viables, y es probable que algunas de las asociadas de REDIMIF serán disueltas o combinadas con otras más fuertes en años futuros. Pero a pesar de esos factores limitantes, es razonable asumir que REDIMIF puede aumentar el número de socios en el futuro, y en las proyecciones financieras adjuntas se proyecta la adición de un socio al año. Eso podría representar, a través de los diez años de proyecciones, un aumento de por lo menos 20,000 clientes atendidos por el sistema REDIMIF.

La segunda vía para aumentar la cobertura y volumen de negocios de REDIMIF es a través de la expansión del número de clientes atendidos por sus socios miembros. Eso se lograría mejorando la calidad de administración y servicios de las organizaciones, y aumentando su acceso a recursos financieros. Tomando en cuenta el estimado de microempresarios no atendidos, y el papel dominante que tiene el sistema REDIMIF en atender al sector, se puede suponer que existe un mercado para los servicios de REDIMIF de 100,000 a 150,000 clientes adicionales a los existentes. Ese número aumentará cada año, como se menciona arriba, por el crecimiento poblacional en Guatemala.

Es razonable resumir que en este momento el sistema REDIMIF es el canal más importante para atender al sector de microempresarios, los cuales constituyen la principal fuente de empleo en Guatemala. Con las mejoras previstas por los servicios que REDIMIF prestará a sus miembros, se proyecta que REDIMIF puede duplicar ó triplicar el número de microempresarios atendidos.

IV. Estrategia Empresarial

Para lograr los objetivos señalados en sus estatutos, REDIMIF adoptó el siguiente marco estratégico:

Misión: Organización de instituciones especializadas en microfinanzas, creada para el fortalecimiento y mejoramiento continuo de las asociadas activas, proporcionándoles y

facilitándoles productos y servicios financieros, técnicos y de capacitación, así como representación gremial. La Red busca la autosostenibilidad de sus programas y de las asociadas, para contribuir al desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa del país.

Visión: Organización líder con cobertura nacional, empresarialmente consolidada de reconocida representatividad de las instituciones especializadas en microfinanzas, que aplica estándares de eficiencia, y brinda productos y servicios diversificados e innovadores de calidad.

Objetivos Estratégicos: Para lograr su Misión, REDIMIF ha fijado los siguientes objetivos estratégicos:

- Crear y fortalecer la Red como una entidad autosostenible y especializada en el fortalecimiento del sector;
- Ejercer la representación de las asociadas ante las autoridades gubernamentales para incidir en las políticas fiscales y monetarias que afecten al sector de microfinanzas;
- Consolidar el desarrollo tecnológico y el fortalecimiento institucional de las asociadas; y,
- Aumentar los productos, servicios financieros y cobertura de mercado de las asociadas mediante la gestión e intermediación de recursos financieros de crédito e inversión a nivel nacional e internacional.

Servicios: Para lograr sus objetivos estratégicos, REDIMIF ofrecerá los siguientes servicios a sus asociados (las organizaciones microfinancieras que no son asociadas también pueden recibir algunos de esos servicios, pero tendrán que pagar una tarifa más alta):

- Proporcionar pasantías técnicas.
- Proveer cursos de capacitación a diferentes niveles organizacionales.
- Diseminar innovaciones tecnológicas y mejores prácticas para microfinanzas, y fortalecer las metodologías crediticias.
- Lograr la sistematización de experiencias locales por medio de un intercambio de experiencias entre Instituciones.
- Facilitar el acceso a fuentes de financiamiento.
- Promover programas de apoyo internacional que beneficien a los asociadas y a sus clientes microempresarios.
- Contar con un software de manejo de cartera de crédito adecuado que se facilite por medio de la Red.
- Contar con una base de datos de personal, quienes han laborado en instituciones microfinancieras, con el objetivo de poder verificar información laboral.
- Facilitar el acceso de sus asociados a la Central de Riesgos de Microfinanzas.
- Lograr la adopción universal del Catálogo de Cuentas.

- Conseguir una póliza de seguro de vida para los prestatarios de las asociadas.

Políticas de precios: El movimiento de instituciones microfinancieras se basa en una filosofía de mercado y no de asistencialismo. Eso quiere decir que las microempresas sólo pueden lograr un crecimiento real si es que pueden lograr acceso permanente a los servicios que necesiten pagando los costos reales a las instituciones que los proveen. Los servicios subsidiados sólo benefician a un número reducido de empresas y no son sostenibles. El apoyo financiero de instituciones de desarrollo sí se justifica al comienzo del desarrollo de la Red, en apoyo a programas de capacitación, asistencia técnica y diseño y adopción de sistemas operativos, pero los precios por los servicios que REDIMIF proporcione tienen que ser suficientes para cubrir los costos incurridos en ofrecerlos.

Los ingresos de REDIMIF vendrán de dos fuentes principales: cuotas de afiliación y mantenimiento y comisiones sobre servicios prestados. Las cuotas de afiliación y mantenimiento se dedicarán básicamente a cubrir los costos de representación gremial de los asociados, ya que aunque no se prestará cualquier otro servicio, la existencia de REDIMIF se justificaría por su representación de los intereses gremiales ante el Gobierno y el sector privado de Guatemala. Los demás servicios serán ofrecidos con un precio que refleja los costos directos de proporcionarlos, más una comisión para REDIMIF para cubrir los costos indirectos incurridos por la administración de los servicios. Si el precio de los servicios, incluyendo los costos indirectos, resulta ser demasiado alto para lograr la participación esperada, se debe reconsiderar si el servicio ofrecido es realmente necesario para los asociados.

Se proyecta que la mayoría de los servicios de REDIMIF serán proporcionados por medio de contratos y alianzas estratégica con terceras partes, y no por empleados de la Red (*outsourcing*). Así se evitará la creación de una burocracia con altos costos administrativos, y se mantendrá flexibilidad en ajustar los servicios a las necesidades cambiantes de los socios.

Los donantes pueden apoyar a REDIMIF por tres vías: a) apoyo económico directamente a los asociados para cubrir los costos de los servicios que reciban de la Red, como un aporte al desarrollo de esas organizaciones; b) apoyo económico a los asociados por medio de REDIMIF, sobre el cual la Red recibirá una comisión reconociendo los costos administrativos incurridos para obtener la asistencia; y c) apoyo económico directamente a la Red, para apoyar la creación de servicios nuevos, los cuales deben ser autosostenibles por lo menos a mediano plazo.

V. Resultados esperados

El principal resultado cualitativo esperado de los esfuerzos de REDIMIF es un crecimiento dinámico de los microempresarios beneficiados, generando más empleo y mejores ingresos en el sector marginado de Guatemala. Para lograr este resultado principal, se requiere que el sistema REDIMIF (la Red y sus asociados) sea

autosostenible y eficiente en sus operaciones, con credibilidad y transparencia para atraer recursos del sistema financiero nacional.

En términos cuantitativos, se espera un crecimiento y consolidación de las organizaciones microfinancieras, incluyendo a REDIMIF y las organizaciones afiliadas. Entre las principales metas cuantitativas, se incluyen las siguientes:

Metas para REDIMIF

Meta	Actual	2007	2012
Asociados de REDIMIF	20	25	30
Microempresarios atendidos	96,000	150,000	200,000
Cartera activa	291,000,000	450,000,000	600,000,000
Cartera en riesgo	9.7%	<5%	<3%
Retorno al patrimonio	1%	>5%	>10%
Eficiencia operativa	33%	<25%	<20%
Autosuficiencia financiera - asociados	79%	90%	100%
Autosuficiencia financiera - REDIMIF	50%	100%	100%

(Nota transitoria: Los datos actuales y metas futuras deben ser revisadas cuidadosamente por la Junta Directiva de REDIMIF, ya que el autor los formuló simplemente para estimular su discusión. También, se pueden eliminar algunas metas y/o añadir otras.)

VI. Supuestos Claves

Las metas adoptadas están sujetas a varias claves supuestas. Las más importantes son:

1. Guatemala no tiene un marco normativo que rige las actividades de las instituciones microfinancieras y existen algunas políticas que ponen esas organizaciones en desventaja con otras instituciones financieras. Pero, a pesar de algunos problemas específicos, el Gobierno mantiene una posición favorable al desarrollo del sistema. Se supone que el Gobierno no adoptará medidas adicionales que impidan el desarrollo del sistema microfinanciero.
2. Aunque se supone que Guatemala mantendrá una tasa de inflación por encima de la inflación promedio en los mercados financieros mundiales, no se supone que esa inflación llegará a ser una hiperinflación en el futuro. Se supone que esa inflación afectará igual a los ingresos y gastos de REDIMIF.
3. Aunque la actividad económica en Guatemala se ha disminuido, debido en parte a la recesión internacional en 2001, no se espera que esa recesión se agudice. Mejor dicho, se espera que la economía de Guatemala volverá a tener un crecimiento positivo, igual que las principales economías mundiales.
4. No se sufrirán desastres nacionales (sequías multi-anales, huracanes, terremotos, etc.) que afectan en un alto porcentaje a los clientes de REDIMIF.

Hay otros supuestos más específicos que han sido identificados en las proyecciones financieras adjuntas.

VII. Análisis financiera

El Plan Financiero de REDIMIF se encuentra en las tablas adjuntas. En esa sección se presenta un análisis de las proyecciones, para resaltar cuáles son los factores que tienen mayor incidencia en los mismos.

Ingresos: (Nota transitoria: no se puede preparar el análisis de los ingresos hasta que la junta directiva de REDIMIF revise las proyecciones preliminares y tome las decisiones necesarias para lograr proyecciones de ingresos y gastos positivos. Una vez que se tomen esas medidas, completaré esta sección, que incluirá un análisis de las principales fuentes de ingresos y la sensibilidad de las mismas a varios supuestos.)

Gastos: Se proyecta que REDIMIF mantendrá una planta de personal reducido y que contratará compañías privadas especializadas para la provisión de los servicios (outsourcing). Aun así, aproximadamente dos terceras partes de los gastos de REDIMIF son para el personal, ya que aunque el número de empleados es reducido, se requiere personal altamente calificado para atender en forma oportuna las necesidades de un movimiento grande y creciente. Los salarios han sido estimados con base en comparaciones con otras instituciones similares. Otros gastos principales son el alquiler, el sistema de información, y viáticos y gastos de transporte necesarios para que los empleados visiten a los asociados.

Como alternativa, se podrían reducir los gastos de REDIMIF a un nivel que se podría financiar simplemente con los ingresos por cuotas de afiliación y mantenimiento. En ese modelo, REDIMIF no ofrecería ningún servicio con la excepción de la representación gremial. Esa alternativa se presenta en el Anexo 2.

Ingresos y gastos netos y proyección preliminar de flujo de caja: La preparación de esa sección también tendrá que esperar las decisiones finales de la junta para resolver las pérdidas proyectadas.