

FONDO MULTILATERAL DE INVERSION

ABSTRACTO

I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

Título del Proyecto	Fortalecimiento Institucional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Hondureñas
País:	Honduras
Número de Proyecto:	TC0206015
Financiamiento:	FOMIN: US\$ 1.800.000; Contrapartida: US\$ 500.000 (efectivo)
Beneficiario y Ejecutor:	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH)
Fecha de Solicitud:	Marzo de 2002
Equipo	Alexandra Santillana (SDS/MSM), Bibiana Vasquez (FOMIN), Olga Patricia Falck (COF/CHO), María-Teresa Villanueva (SDS/MSM) y Tor Jansson (SDS/MSM), líder del equipo.

II. ANTECEDENTES

A. Contexto general

- 2.1 Las cooperativas de ahorro y crédito en Honduras han sido fundamentales para el acceso y disponibilidad de servicios financieros en el área rural y urbana del país, incluso para el sector de la micro, pequeña y mediana empresa. El sector cooperativo actualmente sirve de manera directa a más de 475 mil personas con un promedio de ahorro equivalente a US\$510 y de crédito equivalente a US\$680. Se estima que un 30% de los miembros están ubicadas en zonas rurales y, de un total de 205,000 prestatarios, alrededor de 30% a 40% pueden ser clasificados como microempresarios,
- 2.2 A fines del año 2002 operaban 127 cooperativas de ahorro y crédito en Honduras, presentando un crecimiento anual de 12% en sus activos. Su volumen de activos (US\$215 millones) corresponde aproximadamente al 6% de los activos del sistema financiero en su totalidad. Entre las cooperativas de ahorro y crédito, las 10 más grandes concentran el 81% de los activos del sector.
- 2.3 Parecida a la situación de otros países de la región, las cooperativas hondureñas muestran debilidades importantes en su gestión. Hay algunas cooperativas fuertes, pero en general el sector sufre problemas de gobernabilidad, control interno y gestión financiera. Estas deficiencias se notan en la morosidad alta (estimado en 20-25%) y el capital institucional bajo (4-8% de los activos) de las cooperativas. Además, se ha visto una insuficiente inversión en tecnología y nuevos productos.
- 2.4 En un esfuerzo de reorientar el sector cooperativo hacia una actitud y manejo empresarial, la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH) ha asumido durante los últimos 10 años un papel central en la introducción de nuevos conceptos y prácticas para fortalecer al sector. Como parte de este esfuerzo, FACACH ha creado un grupo “líder” de cooperativas, en el cual la participación está únicamente basada en el desempeño financiero de las cooperativas y con las cuales FACACH trabaja

en una red integrada de pagos y transferencias¹. Si bien la formación de este grupo ha permitido crear una cierta expectativa de gestión profesional, la gran mayoría de cooperativas siguen operando con debilidades serias en sus resultados financieros.

- 2.5 En este contexto, FACACH realizó dos actividades en 2001. Primero, llevó a cabo un diagnóstico para identificar las mayores debilidades de las 95 cooperativas afiliadas. Este diagnóstico identificó las siguientes áreas prioritarias: (i) débil gestión y administración de recursos financieros; (ii) desactualización tecnológica en sistemas de información; (iii) deficientes procesos crediticios y control de mora; (iv) insuficiente capacidad técnica del personal de las cooperativas; y (v) insuficientes productos y servicios ofertados a la membresía. Segundo, FACACH empezó a impulsar un proyecto de ley, apoyado por el gobierno actual, para regular y supervisar las cooperativas de ahorro y crédito bajo el ámbito de la Comisión Nacional de Banca y Seguros. Esta ley dará impulso adicional al esfuerzo de profesionalizar la gestión de las cooperativas.²
- 2.6 Por otro lado, hasta ahora los servicios de las cooperativas de ahorro y crédito se han limitado, en su mayoría, a la provisión de créditos y al servicio de ahorros en forma tradicional. Por ello, será deseable que, una vez estas entidades sean fortalecidas institucionalmente, introduzcan nuevas tecnologías y metodologías que les permitan satisfacer las diversas necesidades financieras de sus clientes, ofrecer nuevos productos y servicios (tales como el microcrédito y las remesas), y expandirse de manera competitiva, transparente y segura.

III. BENEFICIARIOS

- 3.1 Los beneficiarios directos del proyecto son las 15 a 25 cooperativas que recibirán asistencia técnica para profesionalizar su gestión empresarial y financiera. Los beneficiarios finales del proyecto son las poblaciones de bajo y mediano ingreso, incluso los microempresarios, quienes gozarán de servicios financieros más estables, variados y adecuados. Se estima que el proyecto beneficiará indirectamente a un 100.000 personas, incluyendo pequeñas ahorristas y microempresarios en zonas rurales.
- 3.2 Las cooperativas interesadas serán identificadas a través de una invitación abierta que esboza los criterios y estándares de desempeño del proyecto³. Este proceso permitirá identificar cooperativas serias y comprometidas a la gestión empresarial y financiera disciplinada, ya que cada cooperativa interesada de antemano comprenderá muy bien el nivel de desempeño que se espera en el proyecto.

¹ El desempeño está medido a través del sistema PERLAS, que es la metodología preferida por la mayoría de analistas y supervisores en la materia cooperativa.

² Hasta esta fecha las cooperativas de ahorro y crédito se rigen por la Ley de Cooperativas de Honduras, que se aplica a todos los tipos de organizaciones cooperativas. Cabe mencionar que el proyecto de ley para las cooperativas de ahorro y crédito, que se encuentra en la segunda lectura (de tres) en el Congreso de la República, está incluido como una condición previa en el perfil del Programa Global de Crédito Multisectorial (HO-0192). La aprobación de esta operación está prevista para el primer trimestre de 2004.

³ Entre otras: la contrapartida requerida, interés en desarrollar productos financieros para la microempresa, reconocimiento oportuno de riesgos crediticios, oficiales de crédito remunerados (no voluntarios), salarios de mercado (local) para los empleados, tasas pasivas y activas competitivas.

- 3.3 A fin de identificar un número de participantes adecuado, así como ser transparente con el sector cooperativo, la invitación no será restringida a un cierto grupo de cooperativas (como por ejemplo los miembros de FACACH o las cooperativas que se verán afectadas por la nueva ley) sino incluirá a todas las cooperativas de ahorro y crédito del país. Sin embargo, los estándares de desempeño del proyecto probablemente resultará en una cierta auto-selección hacia cooperativas medianas y grandes. Asimismo, el proyecto dará prioridad a las cooperativas que opera con crédito al microempresario o que muestran interés en desarrollarlo⁴.
- 3.4 Las lecciones aprendidas y los resultados generados por el proyecto se compartirán con todo el sector cooperativo mediante la agencia ejecutora (FACACH), la cual representa un total de 95 cooperativas.

IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

B. Objetivos

- 4.1 El objetivo general del proyecto es mejorar el acceso de poblaciones sub-atendidas, en particular las microempresas, a servicios financieros estables, confiables y variados. El objetivo específico es mejorar la capacidad administrativa/financiera de las cooperativas y expandir el rango y alcance de sus servicios.

C. Descripción

- 4.2 El proyecto contempla la asistencia técnica a 15-25 cooperativas para apoyarles en superar sus debilidades gerenciales y expandir sus servicios microempresarios y otras poblaciones de bajo ingreso. El proyecto empleará un marco de desempeño basado en los indicadores del sistema PERLAS.
- 4.3 El proyecto contempla dos etapas. En la primera etapa, las cooperativas participantes recibirán asistencia técnica enfocada en los varios aspectos de la gestión empresarial y financiera. En la segunda etapa, a la cual las cooperativas participantes puedan avanzar cuando cumplen con los estándares de desempeño del proyecto, la asistencia técnica se enfocará en actividades que permitirán la expansión equilibrada de sus servicios financieros. Considerando que existe en Honduras un grupo de cooperativas bastante profesionales, es posible que algunas de las entidades participantes puedan empezar las actividades de la segunda etapa desde casi el principio del proyecto.
- 4.4 Antes de empezar el proyecto, las cooperativas participantes tendrán que proveer los datos necesarios para establecer una línea de base (*baseline*) para monitorear su desempeño durante el proyecto.

⁴ El sondeo está en proceso de realizarse y hasta ahora se ha identificado a 13 cooperativas interesadas (se ha contactado a 106 cooperativas).

D. Actividades

Etapla 1: Gestión financiera y administrativa

- 4.5 En la primera etapa del proyecto las cooperativas participantes recibirán asistencia técnica para mejorar su gestión financiera y administrativa. Las actividades a realizarse serán dirigidas principalmente a las áreas mencionadas en el párrafo 2.4: gestión de recursos financieros, procesos crediticios / control de mora, y sistemas de información interna y externa. El proyecto apoyará la revisión, actualización y homologación de los procedimientos y bases tecnológicas en estas áreas, así como el fortalecimiento de los recursos humanos relacionados. Otras áreas de posible intervención incluyen la revisión de políticas de control interno, así como la realización de talleres de información sobre la propuesta ley de cooperativas de ahorro crédito.
- 4.6 El proyecto empleará evaluaciones independientes para verificar cuales cooperativas han logran modernizar su gestión y estabilizar sus resultados financieros. Ellas que alcancen los estándares acordados podrán avanzar a la segunda etapa del proyecto.
- 4.7 Asimismo, la primera etapa del proyecto incluirá actividades para fortalecer a FACACH en su papel de proveedor de servicios a las cooperativas afiliadas, incluyendo, entre otras, capacitación al personal de FACACH y asistencia técnica para estudios de factibilidad para la introducción de servicios nuevos tanto como la expansión de programas pilotos existentes (ej. canalización de remesas).

Etapla 2. Expansión y Nuevos Productos

- 4.8 En la segunda etapa del proyecto las cooperativas que cumplan con los estándares de desempeño del proyecto serán elegibles para realizar actividades para mejorar la calidad y expandir el alcance y rango de sus servicios. Estas actividades incluirán, entre otras, el desarrollo e implementación de nuevos productos pasivos y activos (ej. remesas y microcrédito), capacitación al personal, actividades de mercadeo y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras entidades financieras y no financieras.
- 4.9 En esta segunda etapa también se incluirá asistencia técnica para apoyar a la entidad ejecutora en el diseño y implementación de nuevos servicios para sus afiliados.

V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERÍODO DE EJECUCIÓN

- 5.1 El costo total del proyecto se estima en US\$2,3 millones, del cual el FOMIN financiará el US\$1.800.000 y las cooperativas participantes y FACACH contribuirán con el US\$500.000 (21.7%) en efectivo. Además, las cooperativas y la entidad ejecutora contribuirán con contrapartida en especie al proyecto⁵.
- 5.2 El proyecto tendrá un período de ejecución de 54 meses y de desembolso de 60 meses. Las actividades del proyecto se programarán sobre 48 meses, añadiendo 6 meses para la selección y contratación de la empresa consultora que realizará la asistencia técnica. El

⁵ La contrapartida deberá ser “fresca”, es decir, no se incluirán en la contrapartida local los ingresos por servicios desarrollados por el proyecto.

proyecto requiere esta duración efectiva considerando el diseño secuencial de sus componentes.

VI. ENTIDAD EJECUTORA

- 6.1 La entidad ejecutora del proyecto será la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH). FACACH es una organización cooperativa de segundo grado, fundada en abril de 1966, actualmente integrada por 95 cooperativas de ahorro y crédito. Además de representar a sus cooperativas miembros ante el Estado, FACACH les provee servicios financieros (ej. manejo de liquidez, créditos a corto plazo) y asistencia técnica (ej. capacitación y asesoría).
- 6.2 FACACH es financieramente sostenible y obtiene la mayor parte de sus ingresos de servicios a los afiliados. Cuenta con un \$22,5 millones en activos, \$16,3 millones en pasivos y \$.,2 millones en patrimonio. En 2002 registró una utilidad neta de \$29.000.
- 6.3 FACACH fue beneficiario del programa de recuperación de microempresas afectadas por el huracán Mitch con una línea de crédito de FOMIN de US\$300.000 (43/MS-HO). De esta línea se desembolsó únicamente un \$150.000 debido a que la tasa de interés (15%) no fue competitiva en relación con los recursos que captan las cooperativas de sus socios. Considerando lo anterior, FACACH ha declarado su intención de amortizar la línea anticipadamente.
- 6.4 Durante los últimos 5 años, FACACH también ha ejecutado programas de USAID (US\$6 millones) y el Centro Cooperativo Sueco (CCS; US\$500.000/año). El proyecto de USAID, ejecutado entre 1999 y 2001, fue compuesto por un US\$1 millón en asistencia técnica y US\$5 millones en crédito para la pequeña empresa. Después de su conclusión, FACACH y las cooperativas participantes utilizaron US\$400.000 de sus propios recursos para financiar el seguimiento e implementación de ciertas herramientas desarrolladas bajo ese proyecto. El proyecto de SCC, ejecutado de manera continua durante los últimos 10 años, está compuesto enteramente por fondos no reembolsables destinados a la construcción de aulas en comunidades desfavorecidas. Según oficiales de USAID y SCC, estos proyectos han sido ejecutados de manera oportuna y disciplinada.

VII. JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

- 7.1 El programa se justifica en cuanto apoya directamente a la profundización del sistema financiero hacia segmentos marginales de la población hondureña. El proyecto estimulará el ahorro interno y externo de las entidades financieras (cooperativas) que atienden a esta población –a través de productos/ tasas más apropiadas (incluso remesas)– y facilitará la canalización de estos recursos a actividades productivas del sector microempresarial. Además, dada la cobertura geográfica de las cooperativas, el proyecto implica una expansión de servicios financieros en zonas rurales.
- 7.2 Por otra parte, los beneficiarios y acciones planteadas en este perfil, satisfacen los lineamientos de apoyo al sector de la microempresa del FOMIN, ya que apoya el fortalecimiento de instituciones financieras que prestan servicios a los empresarios de

menor tamaño, buscando ajustarse a las normas de regulación y supervisión del país (documento MIF/GN-58).

VIII. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 No se preve ningún impacto ambiental o social negativo de la operación, ya que las entidades participantes trabajan primariamente con clientes pequeños en sectores no industriales. Sin embargo, el equipo identificará si las entidades participantes utilizan guías ambientales en sus operaciones crediticias y, en caso que no lo hacen, si se las podrían implementar de manera costo-eficiente.
- 8.2 La información disponible del sector cooperativo indica que las mujeres son ligeramente sub-representadas en la membresía/clientela de las cooperativas de ahorro y crédito (42%). Si bien no se trata de una discrepancia grave, el equipo examinará si se debe a factores bajo el control de las cooperativas y, si fuera el caso, qué se podría hacer para mejorar la situación. También se estudiará la representación de las mujeres en las gerencias de las cooperativas.

IX. ASPECTOS ESPECIALES

- 9.1 Los siguientes temas serán tratados en mayor detalle durante la misión de análisis del proyecto:
 - a. *Diseño:* La misión de análisis afinará los criterios de selección y identificará las áreas específicas de asistencia técnica requerida por las cooperativas, así como su dimensión. La misión también explorará mecanismos para premiar el buen desempeño de las cooperativas participantes a fin de fortalecer su compromiso al proyecto. Adicionalmente, se analizará la demanda por los servicios de las cooperativas y la sostenibilidad del sistema una vez que finalice el proyecto.
 - b. *Ejecución:* La misión de análisis examinará en más detalle las capacidades, fortalezas y debilidades de la agencia ejecutora (FACACH), a fin de determinar qué tipo de apoyo, si fuera necesario, requiere para ejecutar el proyecto de manera oportuna, profesional, y disciplinada. Además, se analizará el mecanismo apropiado para la ejecución del proyecto en la entrega de la asistencia técnica, incluyendo mecanismos de costos compartidos y la canalización las contribuciones de las cooperativas participantes.
 - c. *Oportunidad de la aprobación:* La aprobación de la operación deberá ser compatible con la aprobación de la nueva ley de cooperativas de ahorro y crédito o por lo menos tener un diseño y ejecución que sea compatible con la normativa apropiada.

X. RECOMENDACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN Y SDS

- 10.1 SDS/MSM y COF/CHO recomiendan que este perfil se someta a la consideración del FOMIN. RE2/FI2 está de acuerdo con el proyecto tal como está formulado.

XI. FECHAS APROXIMADAS PARA LA PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROYECTO

- 11.1 Misión de análisis: agosto o septiembre de 2003
CRG: octubre o noviembre de 2003
Comité de Donantes: enero o febrero de 2004