

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

HONDURAS

FACILIDAD DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones
Financieras para la Microempresa

MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD

PROFUNDIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A LA MICROEMPRESA RURAL EN HONDURAS

(HO-M1005)

<p>Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Olga Patricia Falck (COF/CHO); Gladis Morena Gómez (FOMIN); Javier Jiménez Mosquera (LEG/OPR); Bibiana Vasquez (FOMIN/OPS); Carla Bueso (FOMIN/DEU); Michael Steidl (consultor); y Alejandro Escobar (SDS/MSM), Jefe del Equipo.</p>

ÍNDICE

- I. RESUMEN EJECUTIVO
- II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN
- III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
- IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO
- V. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN
- VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
- VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO
- VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado
ANEXO III	Proyecciones Similares

APENDICES

Proyecto de Resolución

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CNBS	Comisión Nacional de Bancos y Seguros
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IMF	Institución Microfinanciera
INE	Instituto Nacional de Estadística
ODEF	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino
ONG	Organización No Gubernamental
OPD	Organización Privada para el Desarrollo
OPDF	Organizaciones Privadas de Desarrollo que se dedican a Actividades Financieras
PIB	Producto Interno Bruto
PEA	Población Económicamente Activa
USAID	United States Agency for International Development

I. RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos serán aproximadamente 2.100 microempresarios de zonas rurales de Honduras.		
Financiamiento:	FOMIN (No reembolsable):	US\$	260.000 62%
	ODEF:	US\$	158.000 38%
	TOTAL:	US\$	418.000 100%
Objetivos:	El objetivo del proyecto es mejorar la cobertura de los servicios financieros en las zonas rurales de Honduras. El objetivo específico es fortalecer y apoyar a la entidad microfinanciera ODEF en la expansión de sus servicios a zonas rurales, con productos adecuados y competitivos. Los tres componentes del proyecto son (i) la adecuación y gestión de productos financieros rurales; (ii) el mejoramiento de la logística de los servicios financieros rurales de la institución; y (iii) el fortalecimiento de la cultura corporativa y la capacidad de gobernabilidad de ODEF, con miras a lograr que la misma sea líder en la provisión de servicios financieros rurales en Honduras.		
Calendario de Ejecución:	Período de Ejecución:	36	Meses
	Período de Desembolso	42	Meses
Condiciones Contractuales:	Como condición previa al primer desembolso, ODEF deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia que ha aprobado un plan de trabajo para la implementación de las agencias en las zonas del proyecto y que incorpore proyecciones financieras detalladas de los productos financieros a desarrollar en las mismas.		
Excepciones a la política del BID:	Ninguna		
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 ODEF en la definición de una política para incorporar estos criterios en sus operaciones.		
Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:	En la actualidad, no existen otros donantes trabajando de manera directa con la entidad en este proyecto, sin embargo vale mencionar que USAID, por medio de la empresa contratista “Carana Corporation”, ha apoyado a ODEF en aspectos puntuales de planificación estratégica, lo cual le ha sido de beneficio.		

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 **El sector de la microempresa.** En Honduras existe alrededor de un millón de microempresas, de las cuales al menos 600.000 se ubican en áreas rurales. Por otro lado, existen unos 970.000 trabajadores por cuenta propia (382.000 urbanos y 587.000 rurales), lo que puede ser entendido como una aproximación al número de microempresas informales. De acuerdo con otro estudio de demanda de microfinanzas, en Honduras, existe un total aproximado de 870.000 micro y pequeñas empresas, de las cuales 257.000 son no agrícolas. De este total, menos del 20% de estas cuenta con alguna clase de acceso a servicios financieros¹, indispensables para que puedan desempeñar sus operaciones con eficiencia y de esa manera mejorar su competitividad.
- 2.2 **Oferta Microfinanciera.** En la actualidad, la oferta de productos financieros para la microempresa en Honduras está constituido por diferentes tipos de entidades: (i) BANHCAFE, un banco comercial, que ofrece servicios financieros al microempresario hondureño y que atiende a unos 2.700 microempresas urbanas en 14 de sus 46 sucursales con una cartera de US\$1,7 millones. Adicionalmente, ofrece servicios financieros a 2.100 pequeños productores agropecuarios en las 5 sucursales en el Departamento Olancho; (ii) la Financiera Solidaria (FINSOL), sociedad financiera, que opera en el sector de microfinanzas, tiene actualmente unos 15.400 clientes activos, atendiendo a través de una red de 10 sucursales en áreas urbanas;² (iii) el sector de cooperativas de ahorro y préstamos, que está formado por unas 127 entidades, con una cartera de aproximadamente US\$195 millones y 450.000 asociados, de los cuales alrededor del 50% tienen créditos activos. Se estima que el 90% de los socios se encuentran en zonas urbanas; y (iv) finalmente, existen, en la actualidad, 37 OPD (Organizaciones Privadas de Desarrollo), cuya actividad principal es la atención a clientes de microcrédito.
- 2.3 Las 18 instituciones microfinancieras (IMF) más importantes del país, que comprenden OPDs, las cooperativas y las dos entidades financieras reguladas, tenían al 31 de diciembre de 2003 una cartera de US\$ 33 millones y atendían a unas 120.000 microempresas. Las entidades más importantes son la Fundación Microfinanciera Covelo (US\$ 9,1 millones y 16.441 clientes) y ODEF, la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (US\$7,3 millones y 12.031 clientes). Cabe resaltar que menos del 30% de la cartera de las OPD está concentrada en el ámbito rural y menos del 3% específicamente en el crédito agrícola.
- 2.4 **Las Remesas en Honduras.** Las remesas han pasado a ser un factor de suma importancia para la economía rural del país. Se estima que Honduras recibe US\$800 millones anuales en remesas del exterior, colocando a este rubro en el primer lugar en la obtención de divisas, seguido por las exportaciones de las maquilas. El 16% de los adultos en Honduras, 600.000 personas, recibe remesas del exterior. De estas, cerca del 42% radican

¹ Ver: Fundación Covelo, Estudio del Mercado Microfinanciero para las Organizaciones Privadas de Desarrollo (ODP), Octubre 2003.

² FINSOL es una sociedad financiera creada en el año 2001 a través de una Organización Privada de Desarrollo (OPD), FUNADEH, y con el apoyo de una Línea de Actividad del FOMIN (proyecto ATN/ME-6342-HO).

en zonas rurales, recibiendo en promedio montos de hasta US\$150, ocho veces al año. Menos del 20% de los receptores de remesas del exterior manejan una cuenta bancaria³.

- 2.5 Desarrollos en el marco regulatorio.** En el año 2000, el Congreso decretó la *Ley Reguladora de las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se dedican a actividades financieras (OPDF)*, a través de la cual se creó una figura singular en América Latina: instituciones financieras reguladas sin fines de lucro y sin una clara estructura de accionariado. La Ley autoriza a OPDF que cuentan con un patrimonio mínimo de aproximadamente US\$55.000 y “acreditan capacidad en la implementación y aplicación de técnicas financieras, según las mejores prácticas establecidas para el sector de microfinanzas” a dedicarse, entre otros, a operaciones de crédito y la recepción de depósitos de ahorro y a plazo fijo de sus “clientes registrados”. ODEF fue la primera entidad que recibió la licencia para operar como OPDF en enero del 2005.
- 2.6 Mercado de microfinanzas en los departamentos del proyecto.** Según estimaciones de un estudio reciente, el número de micro y pequeñas empresas urbanas en los cuatro departamentos del proyecto, que incluyen Colón, Intibucá, Islas de la Bahía y Yoro, alcanza a 28.769.⁴ Sin embargo, el número de microempresas rurales en los departamentos se puede estimar en más de 150.000⁵, dada la gran concentración de la actividad económica en zonas rurales y actividades agrícolas o agroindustriales. No obstante, la oferta de productos financieros a microempresas es limitada por la escasa presencia de las entidades que están operando en el sector de las microfinanzas. El financiamiento que sí existe en estas zonas está limitado a las medianas y grandes empresas agro exportadoras y procesadoras de bananos y café, que si bien son importantes en su impacto económico, no logran encadenamientos financieros o comerciales con el sector de las microempresas. Aunque existen en los departamentos ciertos niveles de cobertura microfinanciera por entidades como BANHCAFE y FINSOL, los niveles de cobertura de estas son mínimos.
- 2.7** Una IMF que está con planes y en proceso de expandir la oferta de servicios financieros en los cuatro departamentos es la Organización para el Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF). ODEF es una OPDF, cuyo licencia de funcionamiento como tal ha sido recientemente otorgada. Tiene su sede en San Pedro Sula y cuenta con un total de 13 agencias y 7 puntos de atención en el país. ODEF ha desarrollado productos adecuados para el sector microempresarial en áreas rurales, en especial el crédito agropecuario. Asimismo, la entidad está introduciendo actualmente productos de ahorro y remesas en sus agencias y tiene planes de expandir esos productos a áreas rurales en el corto plazo.

³ Ver Receptores de Remesas en Centro América. Estudio por Bendixen and Associates. Documento del BID. Septiembre de 2003.

⁴ Ver Informe de Consultoría al BID de Miguel Arango Ospino (de mayo de 2004): Estrategia de Intervención por parte del Banco para fomentar el Desarrollo del Sector de Microfinanzas en Honduras.

⁵ Según cálculos basados en los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2001, los cuatro departamentos reúnen 25,39% de la población rural del país. Aplicando este porcentaje al mínimo estimado de 600.000 microempresas rurales en el total del país, se llega a una cifra mínima de 150.000.

Entre las agencias previstas para la expansión a áreas rurales, se encuentran los municipios de Morazán, Yoro, Olanchito, Tocoa, Roatán y La Esperanza.

- 2.8 **Problemas específicos.** En la expansión de sus productos financieros a áreas rurales, ODEF encuentra una serie de obstáculos que tiene que superar para asegurar la eficiencia y sostenibilidad de la oferta:
- (i) **No existe información precisa sobre los distintos nichos de mercado en las zonas rurales.** El dinamismo económico, experimentado en las zonas del proyecto, así como la aparición de entidades bancarias y comerciales en las zonas rurales, urge a ODEF a diseñar productos financieros basados en un análisis de los distintos nichos del mercado rural y de esta forma atender a los sectores productivos, que necesitan estos servicios para mejorar sus microempresas. Un estudio detallado en cada una de estas agencias puede permitir la adecuación de los actuales productos crediticios o la creación de otros, que haga que la cobertura no solo sea mayor si no que se profundicen estos servicios.
 - (ii) **Falta de adecuación de tecnología microfinanciera para áreas rurales.** Los productos financieros actualmente ofrecidos por ODEF, en especial los productos de ahorro y remesas, se encuentran en la fase piloto de su introducción en áreas urbanas. Sin embargo, falta aún mucho trabajo en el diseño y desarrollo de productos especializados para las zonas rurales, que por lo general cuentan con orientación agrícola, turística, de vivienda y transformación. Falta desarrollar y mejorar los sistemas de planificación y control de la liquidez, aspectos de seguridad y transferencias y ajustes a los manuales de operación y políticas de procedimientos. Asimismo, el personal operativo de las agencias rurales (jefes de agencias, asesores de crédito, cajeros etc.) necesitan ser capacitados en la atención a la clientela rural y las diferentes demandas de este mercado. Cabe recalcar que ODEF ha estimado que 42% de sus clientes reciben remesas del exterior y ha desarrollado experiencias pilotos de remesas con empresas norteamericanas y de Nicaragua, con miras a servir a sus clientes de las zonas rurales.
 - (iii) **Existen debilidades en la logística y en los sistemas informáticos que son la base de la provisión de servicios financieros rurales.** ODEF enfrenta dificultades en la logística de la provisión de servicios financieros eficientes y sostenibles en las agencias rurales. En especial, los sistemas informáticos de la entidad no están preparados para la expansión. El sistema de administración de cartera es excesivamente dependiente de los servicios de mantenimiento del proveedor externo, que no siempre están disponibles para introducir mejoras o realizar ajustes en el momento oportuno. ODEF no dispone de tecnología que le permita una adecuada gerencia de sus centros y puntos de información. El manejo de la misma es lenta, vulnerable a muchos errores de manipulación e introducción de datos. Finalmente, la infraestructura adecuada en las agencias con equipos de computación, cajas fuertes, bodegas y servicios de seguridad, y un sistema confiable de comunicación en tiempo real entre agencias y casa matriz, es condición necesaria para la introducción de ahorros y remesas en las agencias.

- (iv) **Hay debilidad en la estructura corporativa y el liderazgo estratégico de la entidad.** ODEF está creciendo, asumiendo nuevos desafíos y ampliando la gama de sus productos y la cobertura de los mismos, inclusive a sectores rurales no muy bien conocidos. En este sentido, tanto los profesionales del equipo gerencial así como los directivos que velan por la integridad y el crecimiento de ODEF necesitan de mejores herramientas de gestión financiera y análisis estratégico para poder ubicarse en las zonas rurales de manera competitiva. Adicionalmente, conscientes de su proceso de transformación a entidad regulada y con miras a crecer, este grupo de profesionales necesita una acelerada y profunda capacitación en microfinanzas rurales, que le permita dirigir y liderar su organización en esta nueva etapa institucional.
- 2.9 **Estrategia del proyecto.** El enfoque del presente proyecto es apoyar a ODEF a expandir su oferta de productos financieros a áreas rurales en los Departamentos de Colón, Intibucá, Islas de la Bahía y Yoro. A tal fin, se financiarán servicios de consultoría y capacitación, así como sistemas y equipos, para adecuar los productos financieros y las agencias rurales a los requerimientos de la expansión, así como fortalecer la capacidad de liderazgo de ODEF en el proceso de transición a IMF regulada.
- 2.10 **Estrategia del Banco en el país.** A mediados del año 2004, se desarrolló la Estrategia de Microfinanzas para Honduras, encargada por la División de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Banco (SDS/MSM), en conjunto con la representación de Honduras (COF/CHO). En la misma, se estima una creciente participación de entidades reguladas bajo el formato legal de OPDF (Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero) en el sector de las microfinanzas. En este sentido, en la estrategia del Banco, se plantea el apoyo a las entidades microfinancieras especializadas que busquen estar bajo esta normativa y por ende que sean reguladas.
- 2.11 **Proyecto Katalysis ATN/ME-8046-HO.** En la actualidad, opera en el país un proyecto del Banco orientado a la promoción e implementación de servicios de ahorros con un grupo de IMF selectas. Este es un proyecto en el cual ODEF viene participando de manera activa con la entidad ejecutora Katalysis. La orientación del proyecto es hacia la consolidación de una plataforma de servicios de ahorros para varias entidades microfinancieras que buscan su regulación. Los resultados de este proyecto servirán a ODEF para ampliar y mejorar su proyecto piloto de ahorros que se inició en junio del 2004.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 El objetivo general del presente proyecto es mejorar la cobertura de los servicios financieros en las zonas rurales de Honduras. El objetivo específico del proyecto es fortalecer y apoyar a la entidad microfinanciera ODEF en la expansión de sus servicios a zonas rurales, con productos adecuados y competitivos. Los tres componentes del proyecto son: (i) la adecuación y gestión de los servicios financieros rurales; (ii) el mejoramiento de los servicios financieros rurales de la institución; y (iii) el fortalecimiento de la cultura corporativa y la capacidad de gobernabilidad de ODEF, con miras a lograr que la misma sea líder en la provisión de servicios microfinancieros rurales en Honduras. Los componentes se explican a continuación.

3.2 Componente I: Adecuación, expansión y gestión de productos financieros en las zonas rurales del programa. El propósito de este componente es implementar nuevos productos financieros para la microempresa rural en las 6 agencias del proyecto garantizando una gestión prudente y eficiente. En particular, se implementarán productos de préstamos, de ahorros y remesas para microempresarios de los Departamentos Colón, Islas de la Bahía, Intibucá y Yoro. A tal fin, se realizarán las siguientes acciones:

(a) Préstamos rurales. Una consultoría para realizar los estudios de nichos de mercado, en particular en las áreas de agricultura, vivienda productiva, procesamiento agropecuario, turismo y educación, así como el diseño de los productos de préstamos para estos rubros. La consultoría incluye: (i) la realización de un estudio de los nichos de mercado en las agencias rurales del proyecto cuantificando y calificando la demanda de estos sectores; (ii) el diseño de los productos crediticios adecuados para atender estos nichos estudiados (iii) un análisis de costo beneficio de los productos diseñados, y (iv) el desarrollo de una estrategia y los instrumentos de promoción para el nuevo producto.

(b) Remesas al área rural. Una consultoría para la identificación, diseño e implementación de los productos de remesas. La consultoría contempla: (i) la realización de un estudio acerca de los receptores finales de las remesas en las zonas rurales del proyecto cuantificando y calificando las características de las mismas y analizando su uso final; (ii) el desarrollo de los manuales, políticas y procedimientos para los productos de remesas, así como los mecanismos de control interno de ODEF, adaptados a las nuevas necesidades de este producto; (iii) la identificación de los procesos y la información específica para complementar el sistema de información gerencial y de cartera, que se espera implementar; y (iv) el desarrollo de una estrategia y los instrumentos de promoción para el nuevo producto.

(c) Productos asociados de las remesas. Una consultoría para el diseño de al menos dos productos asociados a la remesa, que contemplará: (i) la evaluación de la demanda y la viabilidad técnica y económica de relacionar la recepción de remesas por parte de microempresarios y familias rurales con otros productos financieros (por ejemplo, créditos empresariales y para la vivienda, ahorros, consumo); (ii) el diseño técnico de los productos viables de mayor demanda, que incluyan manuales operativos, políticas y procedimientos y herramientas de control y seguimiento; y (iii) una estrategia para la implementación de los productos en las agencias rurales.

(d) Capacitación en los nuevos productos. Se organizarán tres seminarios para capacitar a los Directores, Gerentes y funcionarios jerárquicos de ODEF en las características de los productos de préstamo, ahorro y remesas, los desafíos que estos productos implican y las estrategias para enfrentar estos desafíos. La capacitación se hará de igual forma para personal operativo en las agencias rurales.

3.3 Componente II: Mejoramiento de la logística de servicios financieros en las áreas rurales. La finalidad de este componente es preparar los sistemas operativos de ODEF para prestar los servicios financieros en áreas rurales con eficiencia y sostenibilidad. A tal fin, se implementarán las tecnologías necesarias para las operaciones eficientes y se

adecuarán las agencias a los requerimientos de los nuevos productos financieros. Las acciones en este componente incluyen:

(a) Aplicaciones de tecnología de información. Se implementará un sistema de control de información en puntos rurales con el uso de PDAs (palm pilot), que incluye la adquisición de PDAs y una consultoría de desarrollo de aplicaciones. Para la implementación de la consultoría se contratarán los servicios de especialistas de departamentos informáticos de otras entidades microfinancieras de América Latina que han tenido experiencia con la introducción de PDAs.⁶ Se espera que la introducción de este sistema mejore los procesos internos y externos relacionados al manejo de datos de crédito rural. Esto evitará la actual frecuencia de los errores por entradas múltiples de datos, tardanza en los tiempos de visita y análisis con los clientes y demoras y uso ineficiente del tiempo del analista de crédito en procesos administrativos no críticos que serán automatizados con esta tecnología.

(b) Equipos de cómputo y seguridad. La adquisición de equipos de computación, logística y seguridad para las seis agencias del proyecto será fundamental para (i) permitir que los procesos operativos puedan estar acompañados de la infraestructura básica en lo que se refiere a la seguridad del efectivo y los valores de la institución y la comunicación con la agencia matriz; (ii) lograr la confianza y la imagen corporativa necesaria que requiere una agencia que capta recursos del público, a través de ahorros y remesas; y (iii) crear una infraestructura física, que permita la implementación del sistema de información de la organización.

(c) Sistemas de información. La adquisición e instalación de un nuevo sistema de información, que garantizará la eficiencia y seguridad de las operaciones con el mayor volumen de información relacionado a la expansión geográfica y la introducción de nuevos productos, así como la disponibilidad oportuna de servicios de mantenimiento del sistema y el alquiler de los equipos e instalaciones necesarios para la comunicación en tiempo real entre las seis agencias del proyecto y la casa matriz, durante los 36 meses de ejecución del proyecto.⁷

3.4 Componente III: Fortalecimiento de la cultura corporativa y la capacidad de gobernabilidad de ODEF. Este componente tiene como objetivo facilitar a los Directores y Gerentes de ODEF conocimientos prácticos y teóricos sobre estrategias de instituciones microfinancieras y fortalecer, de esa manera, la visión de negocios y el liderazgo de ODEF dentro del sector microfinanciero hondureño. A través de los recursos del proyecto, se financiarán las siguientes acciones:

⁶ ODEF prefiere la contratación de los servicios de una IMF porque ha conocido experiencias de otras entidades, en las cuales la introducción de la tecnología ha funcionado solamente después de que la entidad ha desarrollado aplicaciones específicas a medida (por ejemplo, FinComun de México).

⁷ ODEF ha realizado un estudio de costo y beneficio del sistema de comunicaciones y ha detectado que el alquiler de equipos de comunicación genera menores costos y menor riesgo de desactualización técnica de los equipos en comparación con la compra.

(a) La contratación de un facilitador para la planificación estratégica de ODEF, a fin de actualizar las estrategias de expansión en nuevas áreas geográficas y nuevos productos financieros y asegurar que el desarrollo de los recursos financieros, humanos e institucionales se realizará en función de esta estrategia;

(b) La participación de dos funcionarios en un curso de planificación estratégica, que tiene el objetivo de generar *know-how* en ODEF sobre las herramientas de planificación estratégica para entidades microfinancieras formales;

(c) Experiencias de intercambio para miembros de la Junta Directiva y el plantel gerencial a IMFs reguladas de la región, a fin de aprender de experiencias exitosas de entidades que han pasado procesos de transición parecidos al de ODEF con énfasis en las zonas rurales.⁸

IV. COSTO ESTIMADO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El presupuesto total del proyecto asciende a US\$418.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$260.000 (62% del total del proyecto) con carácter no reembolsable. Estos recursos estarán orientados principalmente a cuatro áreas: (i) la contratación de consultorías técnicas para la profesionalización y expansión de los servicios financieros rurales; (ii) la adquisición de equipos de hardware y software para la mejora de los sistemas de información y análisis; (iii) el financiamiento de capacitación y experiencias de intercambio para personal técnico, gerencial y directivo de la organización; y (iv) los gastos de evaluación externa y auditoría. El saldo de US\$158.000 se financiará con recursos propios de ODEF, destinados a: (i) complementar los costos de consultoría y capacitación; (ii) complementar los costos asociados a la adquisición de hardware para los sistemas informáticos; y (iii) financiar las mejoras de infraestructura de agencias en temas de seguridad y caja de ahorros. Al menos un 50% de los recursos de la contraparte será en efectivo.

Cuadro 1 – Presupuesto del Proyecto (US\$)

Presupuesto del Proyecto			
	FOMIN	ODEF	TOTAL
Expansión de productos financieros en las zonas rurales del Programa	140,000	58,000	198,000
Asistencia Técnica	82,000	46,000	128,000
Capacitación	58,000	12,000	70,000
Mejoramiento de la logística de servicios financieros en las áreas rurales	63,000	88,000	151,000
Asistencia Técnica	15,000	5,000	20,000
Software y Equipos	48,000	33,000	81,000
Mejoramiento de la infraestructura de las agencias rurales	-	50,000	50,000
Fortalecimiento de la Cultura Corporativa y la Capacidad de Gobern. de ODEF	30,000	12,000	42,000
Asistencia Técnica	15,000	3,000	18,000
Capacitación	8,000	2,000	10,000
Intercambios y Pasantías	7,000	7,000	14,000
Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto	27,000	-	27,000
Evaluación Intermedia	10,000	-	10,000
Auditoría externa	5,000	-	5,000
Consultoría en Medio Ambiente	4,000	-	-
Imprevisto	8,000	-	8,000
TOTAL	260,000	158,000	418,000

⁸ Viajes de intercambio con otras IMFs son parte del proceso de capacitación continua de ODEF. Cada funcionario que visita entidades o participa en cursos de capacitación en el exterior tiene la obligación de capacitar a los funcionarios relevantes sobre las lecciones aprendidas.

V. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 Aspectos institucionales.** La Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF) es una IMF sin fines de lucro que tiene la misión de “brindar servicios financieros al sector de la micro y pequeña empresa, así como otros servicios financieros permitidos por la ley, con el fin de mejorar el nivel de vida de los clientes”.⁹ ODEF fue fundada en 1985 a raíz de un proyecto de USAID como Organización Privada para el Desarrollo (OPD)¹⁰ en beneficio del desarrollo de actividades económicas de mujeres de bajos ingresos. A partir de 1992, ODEF se especializó en servicios microfinancieros con enfoque de autosostenibilidad y recibió asistencia a través de un pequeño proyecto del Banco (ATN/NF-4024-HO, 1992). La entidad mantiene relaciones estrechas con la red Katalysis, una red de IMFs de América Central, y la Asociación Red Nacional de Microfinanzas en Honduras (Red Micro) y asumió un papel de liderazgo en el proceso de discusión sobre la Ley de OPDFs (ver 2.3). ODEF fue la primera IMF que se convirtió a una OPDF (entidad financiera especializada), y la CNBS le otorgó la licencia de funcionamiento en enero del 2005. La estrategia de negocios y los sistemas operativos de ODEF están enfocados a la operación como OPDF. Actualmente, la entidad opera con 13 agencias y 7 puntos de atención, principalmente, ubicados en el nor-occidente del país.
- 5.2 Operaciones de crédito.** ODEF ofrece créditos a la microempresa, a través de las metodologías de crédito grupal, bancos comunales (que juntos representan aproximadamente 75% de la cartera), así como crédito individual con garantía prendaria, fiduciaria o hipotecaria (25%). ODEF se distingue de otras IMFs por su oferta creciente de crédito agropecuario, con metodologías adaptadas del microcrédito urbano. Durante los últimos dos años, ODEF ha gestionado su cartera crediticia con eficiencia. El número de prestatarios ha subido de 8.672 (diciembre de 2001) a 12.031 (diciembre de 2003), y la cartera ha crecido de US\$ 4,9 millones a US\$ 7,3 millones. En el mismo lapso de tiempo, se ha incrementado la productividad de los asesores de crédito de 161 créditos en cartera por asesor a 246 y los costos operativos, como porcentaje de la cartera bruta promedio, se han disminuido de 20,7% a 19,3%. La cartera en mora mayor a 30 días ha oscilado alrededor de 7%, durante los últimos dos años; pero han logrado reducirlo a 5,4% ,en agosto de 2004. A principios del año 2004, ODEF ha cambiado su política de crédito en vista de un aumento del promedio de crédito colocado en los años recientes y la preocupación de los Directivos y Gerentes de alejarse del grupo meta. En este contexto, la entidad ha disminuído el monto máximo de crédito de aproximadamente US\$ 40.000 a US\$ 8.340, con ciertas excepciones para clientes antiguos.
- 5.3 Operaciones con ahorros y remesas.** Durante el año 2004, ODEF ha iniciado la preparación de las agencias más cercanas a San Pedro Sula para la captación de ahorro y la operación con remesas. En las agencias de San Pedro Sula y Chamelecon (un barrio marginal de San Pedro Sula) se ha implementado una prueba piloto de los productos a fin

⁹ Ver ODEF, Plan de Negocios 2004.

¹⁰ La personería jurídica de OPD en Honduras corresponde a la de *organización no gubernamental* (ONG) en la mayoría de los otros países de América Latina.

de perfeccionar los sistemas operativos antes de la expansión a más. Las metas a corto plazo son ofrecer a los microempresarios, que son clientes activos e inactivos de ODEF, los servicios de depósitos (cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo) y servicios de recepción de remesas a menor costo que la competencia, en las agencias que están preparadas para operar con efectivo en caja.

5.4 Estados Financieros. Al 31 de diciembre de 2003, ODEF tenía activos por US\$ 7,53 millones, de los cuales 95% corresponden a la cartera de créditos. El pasivo ha alcanzado US\$ 4,54 millones, la mayoría (72%) son líneas de crédito para el financiamiento de la cartera, que provienen principalmente del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y de la entidad de segundo piso Fundación Covelo. El patrimonio de US\$ 3 millones se constituye por donaciones (61%) y reservas institucionales por la retención de excedentes (39%). El apalancamiento de ODEF ha disminuido en los últimos tres años: la deuda ha superado el patrimonio en 1,8 veces, en 2001 y en 1,5 veces al 31 de diciembre de 2003. La rentabilidad del patrimonio, al otro lado, ha subido de 6,7%, durante 2001 a 11,7%, en 2003.

5.5 Análisis FODA. Las principales **fortalezas** de ODEF son: (i) la alta credibilidad de la entidad con el sector microempresarial en las zonas de influencia, que principalmente es resultado de la constante revisión de los productos y procesos en función de las necesidades de los clientes; (ii) la credibilidad de ODEF en el sector privado y público de Honduras, que se refleja en el acceso de la entidad a líneas de crédito de bancos comerciales y la disposición de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de conceder la licencia de OPDF, respectivamente; (iii) la experiencia de la entidad con la ejecución de proyectos con organismos bi y multinacionales; (iv) la efectividad de los cuerpos de gobernabilidad (Junta Directiva, Junta de Vigilancia), cuyos miembros disponen de un alto grado de conocimientos técnicos y vocación con la entidad; y (v) la efectividad de la gerencia, que ha logrado conformar un excelente equipo de gerentes, muchos de los cuales tienen larga trayectoria en la institución. Entre las **debilidades** de ODEF destacan, sobre todo, los problemas tecnológicos, en especial la dependencia de servicios de mantenimiento externo del sistema informático que resultan poco eficaces e ineficientes y el alto costo de las comunicaciones con las agencias en áreas rurales. ODEF tiene **oportunidades** a través de la nueva legislación, que le permiten brindar a sus clientes servicios financieros más amplios, y debido a su posicionamiento en mercados financieros rurales, donde existe poca oferta de servicios financieros. La mayor **amenaza** para su futuro desarrollo son las incertidumbres asociadas con la poca experiencia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros en la supervisión de OPDF.

5.6 Responsabilidades: El BID firmará un convenio con ODEF para la ejecución del presente proyecto. ODEF asignará al Gerente Financiero a tiempo parcial para la coordinación técnica del proyecto. El Gerente Financiero se encargará de coordinar y supervisar el trabajo de los consultores, organizar los seminarios de capacitación, coordinar el proceso de compra e instalación del software, la adquisición y/o alquiler del hardware, así como la readecuación de las agencias rurales. Además, se apoyará en el Sistema de Información Gerencial como un mecanismo de seguimiento continuo, para asegurar la consistencia de la información enviada al BID. Las metas cuantitativas que serán utilizadas para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto se encuentran detalladas en el Anexo II.

- 5.7 Período de ejecución y desembolsos:** El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de los desembolsos será de 42 meses.

Adquisición de bienes y servicios: **Para la contratación de servicios de consultoría así como para la adquisición de bienes que se realice con recursos del FOMIN, ODEF deberá cumplir con todas las normas, procedimientos y políticas establecidas por el Banco para el efecto.. En lo que se refiere a las consultorías y capacitaciones, se prevee que las mismas se realicen por consultores individuales cuya contratación será responsabilidad de ODEF. Para la adquisición de bienes y equipos menores, ODEF realizará una cotización de precios de diferentes proveedores.****VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 6.1 Seguimiento:** ODEF será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto y los indicadores establecidos en el Marco Lógico (Anexo I). El sistema de información gerencial de ODEF genera la información institucional requerida. Adicionalmente, ODEF deberá documentar el desarrollo de los indicadores específicos para las seis agencias rurales del proyecto. ODEF y el BID utilizarán el sistema de seguimiento para la supervisión y evaluación del proyecto. Este sistema debe ser considerado tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación intermedia y final. La Representación del BID en Honduras tiene la responsabilidad básica de realizar el seguimiento del proyecto y contará con el apoyo de SDS/MSM y FOMIN en las evaluaciones y el intercambio de información y las lecciones aprendidas de otros proyectos similares.
- 6.2 Informes:** Durante el período de ejecución, ODEF someterá al BID informes semestrales de progreso, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre. Como mínimo, dichos informes presentarán una relación del progreso alcanzado en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, e incluirán: (i) información sobre el grado de desarrollo e implementación de los nuevos productos financieros en las agencias del proyecto; (ii) información estadística y financiera sobre la evolución de los indicadores de desempeño de ODEF y una relación del cumplimiento de las metas anuales para los indicadores establecidos en el Marco Lógico (Anexo I); (iii) información sobre la calidad de la asistencia técnica *in situ* y sus resultados; (iv) información sobre la capacitación del personal operativo en las agencias del proyecto, incluyendo datos sobre el número de funcionarios capacitados y la metodología usada; (v) información sobre el grado de avance de las medidas para mejorar la logística de prestación de servicios en las agencias rurales, incluyendo información sobre el desarrollo y la implementación de los sistemas informáticos (hardware y software), la introducción de los PDA para asesores de crédito, la remodelación de las agencias y el mantenimiento de las comunicaciones entre agencias y casa matriz; (vi) información sobre la participación de Directivos, Gerentes y funcionarios de ODEF en programas de intercambio y cursos de capacitación, incluyendo una descripción de las acciones realizadas y una breve evaluación por parte de los participantes; y (vii) un resumen de la ejecución presupuestaria y de las contribuciones de contraparte en efectivo y en especie.
- 6.3 Evaluaciones.** Con recursos del FOMIN, se contratará una evaluación intermedia del proyecto. A los 18 meses del primer desembolso de los recursos del Banco, se realizará

una evaluación intermedia del proyecto, contratada por el Banco, que medirá: (i) el progreso logrado en la introducción de nuevos productos financieros en las seis agencias del proyecto; (ii) el impacto de la mayor oferta de servicios financieros en la demanda realizada en el estudio de mercado de los microempresarios beneficiados por el proyecto; (iii) el grado de avance de las actividades del proyecto; (iv) dificultades encontradas y soluciones propuestas; y (v) lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del proyecto y replicabilidad del mismo. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico (Ver Anexo 1) y en el cuadro de indicadores del proyecto (ver Anexo II).

- 6.4** A la conclusión del proyecto, dentro de los 120 días de efectuado el último desembolso del proyecto, ODEF presentará al Banco un informe final, en el que se resumirán los principales logros, experiencias y lecciones aprendidas en relación con las actividades desarrolladas por el proyecto, para fines de facilitar la difusión de las experiencias obtenidas durante el período de ejecución de la operación.
- 6.5** COF/CHO tiene la responsabilidad básica de realizar el seguimiento de la ejecución del proyecto por parte del BID y contará con el apoyo de SDS/MSM y el FOMIN en las evaluaciones y el intercambio de información y lecciones aprendidas de otros proyectos similares. El presupuesto contempla recursos para una evaluación intermedia por parte del Banco, luego de 18 meses del primer desembolso, que alternativamente podrán utilizarse para contratar una calificadora de riesgos (agencia “rating”) especializada.
- 6.6 Taller de lanzamiento.** Al inicio del proyecto, COF/CHO y ODEF llevarán adelante un seminario de lanzamiento del proyecto para revisar los procedimientos de adquisición, desembolso y reporte, así como el plan estratégico de ODEF para la implementación de sus servicios de ahorros y remesas, así como la expansión a las zonas rurales en los departamentos de proyecto.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 Beneficios.** Los principales beneficios de este proyecto son:

- (i) La oferta de productos financieros eficientes y sostenibles alcanzará a por lo menos unas 2.100 familias de bajos ingresos en áreas rurales. En las zonas del proyecto, se encuentran pocas entidades financieras que ofrecen servicios financieros a los microempresarios, por lo que la mayoría de ellos tienen que recurrir a fuentes de financiamiento, formas de ahorro y sistemas de transferencia de dinero ineficientes. Proveer productos financieros (créditos, ahorros y remesas) eficientes a estos microempresarios aumentará el bienestar de las familias beneficiarias a través de varios mecanismos: la posibilidad de aumentar los ingresos por medio del financiamiento de negocios y proyectos con créditos más oportunos o con remesas sin altos costos de transacción y la posibilidad de ahorrar para prevenir que eventos externos (por ejemplo, enfermedades en la familia o daños causados por eventos climáticos) se conviertan en crisis de liquidez familiar.

- (ii) La transformación de una IMF a entidad regulada contribuirá a la expansión de la frontera del sistema financiero. La transformación institucional de ODEF a OPDF, una entidad financiera regulada sin fines de lucro, es el primer paso de una transformación institucional más profunda, ya que ODEF planifica convertirse en sociedad financiera durante los próximos tres a cinco años. Eso significaría que los microempresarios de áreas rurales se convertirán en clientes del sistema financiero formal en un país donde hasta la fecha la experiencia del sistema financiero con este segmento es muy limitado.

7.2 Riesgos. El riesgo más importante para los resultados de este proyecto es que la CNBS no adecue sus esquemas de regulación y supervisión a las características de las microfinanzas rurales. La CNBS tiene poca experiencia con la supervisión de actividades de microfinanzas y ninguna experiencia con entidades que se dedican en gran escala al microcrédito rural. En el caso que los parámetros de la regulación y supervisión no se adecuen a las características del negocio de las microfinanzas rurales, ODEF se podrá ver obligado a cambiar su rumbo institucional para alcanzar indicadores específicos exigidos por la regulación. Este riesgo se mitiga por el mantenimiento de la comunicación fluida de ODEF y otros actores del sector microfinanciero (incluyendo el Banco) con la CNBS, a fin de asegurar que la regulación y supervisión no resulten en obstáculos para la prestación de servicios financieros a los segmentos pobres de las áreas rurales.

VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Los nuevos lineamientos¹¹ para proyectos de microempresa indican que los proyectos de la Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa no presentan un perfil al CESI. Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con los clientes de microcrédito ni con el medio ambiente. Sin embargo, se le proveerá a ODEF material didáctico e información relacionada a la conservación del medio ambiente y la seguridad y salud laboral de microempresarios y empleados de ODEF. El presupuesto del proyecto incluye fondos para contratar a un experto en la materia, quien orientará a ODEF en el mejor uso de estos materiales y le ayudará a definir una política conjunta para incorporar criterios de protección ambiental y salud laboral en sus clientes y empleados.

¹¹ “Guidelines for Environmental and Social Impact Due Diligence for IDB Microenterprise Operations”, SDS/MSM, 2003.

MARCO LÓGICO

“Profundización de Servicios Financieros a la Microempresa Rural en Honduras”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al fortalecimiento y a la profundización de los servicios financieros a las micro y pequeñas empresas en las zonas rurales de Honduras	2 o 3 años de terminado el proyecto: Se ha consolidado el acceso a servicios financieros por parte de al menos unas 2.100 familias en las áreas del proyecto.	1. Informes de ODEF 2. Encuesta a Productores 3. Evaluación Final del proyecto	Situación política y económica estable. Continuidad por parte de los agentes reguladores de fortalecer el sector de las microfinanzas. Programas de crédito subsidiado o condenaciones de deuda no afectan la cartera rural de ODEF.
PROPÓSITO			
Fortalecer la capacidad de ODEF para expandir su actual cobertura de servicios financieros a zonas rurales con productos adecuados y competitivos.	<u>Al final de los tres años del proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> Incrementada la oferta de servicios financieros en, al menos, 2.100 microempresas 6 agencias con productos financieros rurales operando: Morazán, Yoro, Olanchito, Tocoa, Roatán y La Esperanza Incrementado número de clientes atendidos de 12.500 a por lo menos 19.000 Dos nuevos productos de crédito rural implementados. Servicio de remesas puesto en marcha en al menos 3 nuevas agencias. Al menos dos nuevos productos relacionados a las remesas puestos en marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes mensuales de ODEF ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	La política del Gobierno no distorsiona los mercados financieros rurales (p. ej. a través de condonaciones de deudas, subsidios a programas financieras) Comisión Nacional de Bancos y Seguros acepta las operaciones rurales en las condiciones determinadas por ODEF.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
<p><u>Componente 1</u></p> <p>Implementados los productos financieros en las zonas rurales del programa</p>	<p><u>Para el Primer año del Proyecto:</u> Implementados, al menos, un producto financieros, para la microempresa rural en al menos 2 agencias del proyecto.</p> <p><u>Para el Segundo año del Proyecto:</u> Implementados al menos dos productos financieros para la microempresa rural en al menos 4 agencia y al menos un producto financiero nuevo en las 6 agencias.</p> <p><u>Para el Tercer año del Proyecto:</u> Implementados al menos 2 productos financieros en 6 agencias del proyecto.</p> <p><u>Al final del Segundo año del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> i. Incrementada la cartera de crédito rural en US\$ 400mil; ii. Incrementada la cartera de depósitos voluntarios en US\$ 100.000; y iii. Realizadas, al menos, 800 transacciones de remesas. <p><u>Al final del Tercer año del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> i. Incrementada la cartera de crédito rural en US\$ 750mil; ii. Incrementada la cartera de depósitos voluntarios en US\$ 150.000; y iii. Realizadas, al menos, 1000 transacciones de remesas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes de ODEF ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<p>Se mantiene la demanda percibida por ODEF en las zonas del proyecto y la misma es corroborada por los estudios de mercado.</p> <p>ODEF cuenta con fuentes de financiamiento o fondeo con características adecuadas (plazos, frecuencia de pago, tasa etc.) al financiamiento rural.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>Componente 2</u></p> <p>Mejorada la logística de servicios financieros en las áreas rurales</p>	<p><u>Al final del Primer año:</u></p> <p>Al menos 2 de las nuevas agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial nuevo.</p> <p>Al menos 2 de las nuevas agencias cuentan con infraestructura adecuada para otorgar servicios de ahorro y expansión de los nuevos productos.</p> <p><u>Al final del Segundo año:</u></p> <p>Al menos 4 de las nuevas agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial nuevo.</p> <p>Al menos 4 de las nuevas agencias cuentan con infraestructura adecuada para otorgar servicios de ahorro y expansión de los nuevos productos.</p> <p>Se aumenta la eficiencia operativa (gastos operativos / cartera bruta promedio) en al menos un 5%</p> <p>Se aumenta la productividad (número de clientes por asesor de crédito) en al menos un 5%.</p> <p><u>Al final del Tercer año:</u></p> <p>Al menos 6 de las nuevas agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial nuevo.</p> <p>Al menos 6 de las nuevas agencias cuentan con infraestructura adecuada para otorgar servicios de ahorro y expansión de los nuevos productos.</p> <p>Se aumenta la eficiencia operativa (gastos operativos / cartera bruta promedio) en al menos un 10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes de ODEF ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<p>Existen sistemas de información adecuados a los requerimientos de la institución.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Se aumenta la productividad (número de clientes por asesor de crédito) en al menos un 10%.		
<u>Componente 3</u> Fortalecida la capacidad del liderazgo estratégico	Plan estratégico aprobado por Comisión Nacional de Bancos y Seguros al final del Segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes de ODEF ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	Se mantiene el compromiso de los líderes y directores de ODEF para con la expansión geográfica y el área rural.
ACTIVIDADES			
I. Expansión de productos financieros en las zonas rurales del programa			
Capacitación para personal operativo en agencias rurales.	Al menos 30 funcionarios de nivel operativo de las nuevas agencias a aperturar son capacitados en la prestación de servicios financieros a la microempresa rural. <u>Diez el primer año, diez el segundo año y diez el tercer año.</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes de ODEF ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ODEF logra identificar consultores especializados que presten servicios de capacitación u organizaciones especializadas que puedan asumir la capacitación de forma práctica y puntual, en relación al cronograma de implementación de las agencias.
Participación en cursos especializados de capacitación técnica.	Al menos 6 funcionarios de nivel técnico gerencial de las 6 agencias son capacitados en temas estratégicos, técnicos y gerenciales relacionados a la prestación de servicios financieros rurales. <u>El primer año 2 funcionarios y el segundo año 4 funcionarios.</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) ➤ Informes del proyecto 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Estudio de nichos de mercado y el diseño de una estrategia de mercadeo para los nuevos productos de préstamos, ahorro y remesas en las agencias rurales	Tres estudios de nichos de mercado elaborado para tres agencias al final del <u>primer año</u> . Tres estudios de nichos de mercado elaborado para tres agencias al final del <u>segundo año</u> . Desarrollada la estrategia de mercadeo para ahorro y remesas en las agencias rurales al final del <u>segundo año</u> .	➤ Estudios de nichos de mercado	
Diseño de productos asociados a la remesa	Al menos 2 productos financieros asociados a la remesa diseñados al final del <u>tercer año</u> .		
Promoción de nuevos productos	Implementada estrategia de promoción de los productos financieros en áreas rurales al final del <u>segundo año</u> .		
II. Mejoramiento de la logística de servicios financieros en las áreas rurales			
Adquisición de equipos de computación	Adquirido y funcionando hardware, de acuerdo a los requerimientos del software , en al menos, 3 agencias en áreas rurales para el final del <u>primer año</u> y en 6 agencias para el final del <u>segundo año</u> .	➤ Informes de ODEF ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR)	➤ ODEF identifica proveedores de servicios que puedan ofrecer productos informáticos acorde con las necesidades de las finanzas rurales. ➤ ODEF identifica proveedores de servicios que puedan ofrecer la tecnología de PDA acorde con las necesidades de ODEF. ➤ ODEF identifica proveedores de servicios que puedan ofrecer la tecnología de PDA acorde con las necesidades de ODEF.
Mejoramiento de la infraestructura de las agencias	Acondicionadas, al menos, 3 agencias a los requerimientos básicos de los productos financieros al final del <u>primer año</u> y 6 agencias para el final del <u>segundo año</u> .		
Adquisición de un sistema de información	Adquirido e implementado el nuevo sistema informático, en al menos, 3 agencias en áreas rurales en el <u>primer año</u> y en 6 agencias para el final del <u>segundo año</u> .		

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Capacitación al personal de las agencias en el nuevo sistema de información.	Implementado el programa de capacitación al personal de cada agencia del proyecto.		
Adquisición de PDAs para asesores de crédito	Adquiridos e implementados , al menos, 8 PDAs para asesores de crédito en el <u>segundo año.</u> Adquiridos e implementados , al menos, 24 PDAs para asesores de crédito en el <u>tercer año.</u>		
Desarrollo de software para PDA	Desarrollado software para PDA al <u>final del primer año.</u>		
Capacitación en los sistemas de PDA para los asesores y personal de agencias.	Implementada la capacitación por los especialistas de sistemas.		
Sistema de Comunicación	Al menos, 2 agencias rurales comunicadas en línea con la oficina principal al <u>final del primer año.</u> , 4 en el <u>segundo año</u> y 6 en el <u>tercer año.</u>		
III. Fortalecimiento de la capacidad del liderazgo estratégico			
Planificación estratégica de ODEF	Desarrollado e implementado plan estratégico al final del <u>segundo año.</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes de ODEF ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identifica consultor con experiencia en la planificación estratégica de IMFs. ➤ Se identifican entidades hondureñas o internacionales que estén dispuestas a compartir sus experiencias con ODEF.
Intercambio para miembros de la Junta Directiva y gerentes	<p>Al menos 2 directivos de ODEF han participado en actividades de intercambio de experiencia con otras organizaciones líderes en finanzas rurales al final del <u>segundo año.</u></p> <p>Al menos 4 funcionarios gerenciales han participado en intercambios para conocer sobre la expansión a nivel de sucursales rurales para el <u>final del segundo año.</u></p>		

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Participación en curso de planificación estratégica	Al menos, 2 funcionarios a nivel de directivos y gerencia de ODEF han participado en cursos de planificación estratégica hasta el <u>tercer año.</u>		

Anexo II - Presupuesto Detallado

“Profundización de Servicios Financieros a la Microempresa Rural en Honduras”

Nota: Los gastos y costos del hardware y software suman el 27% del total del proyecto (no toma en cuenta los sistemas de seguridad y cajas). El aporte del FOMIN a este porcentaje no excede la norma del 70% del mismo.

Presupuesto del Proyecto			
	FOMIN	ODEF	TOTAL
Expansión de productos financieros en las zonas rurales del Programa	140,000	58,000	198,000
Asistencia Técnica	82,000	46,000	128,000
Consultoría para estudio de nichos de mercado y productos	15,000	3,000	18,000
Consultoría para la implementación de remesas en las agencias rurales	20,000	3,000	23,000
Consultoría para el diseño de productos asociados a la remesa	37,000	10,000	47,000
Promoción de nuevos productos	10,000	30,000	40,000
Capacitación	58,000	12,000	70,000
Capacitación para personal operativo en agencias rurales	50,000	10,000	60,000
Participación en cursos de capacitación técnica	8,000	2,000	10,000
Mejoramiento de la logística de servicios financieros en las áreas rurales	63,000	88,000	151,000
Asistencia Técnica	15,000	5,000	20,000
Consultoría de desarrollo de software para PDA	15,000	5,000	20,000
Software y Equipos	48,000	33,000	81,000
Adquisición de PDAs para asesores de crédito	-	9,000	9,000
Adquisición de equipos de computación para las agencias rurales	20,000	2,000	22,000
Adquisición de un sistema de información	28,000	12,000	40,000
Alquiler del sistema de comunicación	-	10,000	10,000
Mejoramiento de la infraestructura de las agencias rurales	-	50,000	50,000
Implementación de sistemas de seguridad y cajas	0	50,000	50,000
Fortalecimiento de la Cultura Corporativa y la Capacidad de Gobern. de ODEF	30,000	12,000	42,000
Asistencia Técnica	15,000	3,000	18,000
Consultoría para el apoyo a la planificación estratégica	15,000	3,000	18,000
Capacitación	8,000	2,000	10,000
Participación en curso de planificación estratégica	8,000	2,000	10,000
Intercambios y Pasantías	7,000	7,000	14,000
Intercambio para miembros de la JD y gerentes	7,000	7,000	14,000
			-
Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto	27,000	-	27,000
Evaluación Intermedia	10,000	-	10,000
Auditoría externa	5,000	-	5,000
Consultoría en Medio Ambiente	4,000	-	
Imprevisto	8,000	-	8,000
TOTAL	260,000	158,000	418,000
Porcentaje del Total	62%	38%	100%

ANEXO III

Proyectos FOMIN en la República de Honduras Profundización de los Servicios Financieros a la Microempresa Rural en Honduras - Fortalecimiento de ODEF (HO-M1005)

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/MT-7118-HO Agosto 2000	Fortalecimiento Institucional de Banhcafé; US\$273.000	diciembre 2000; Culminado en el 2003.	US\$273.000 100%	Proyecto terminado con buenos resultados.
ATN/ME-6342-HO Enero 1999	Fortalecimiento Institucional de FINSOL; US\$300.000	marzo 1999; 66 meses	US\$300.000 100%	Proyecto terminado con buenos resultados.
ATN/ME-8046-HO Octubre 2002	Movilización de Servicios de Ahorros por instituciones microfinancieras IMF - Katalysis; US\$500.000	octubre 2002 30 meses	US\$ 180.000 36%	Buen avance aunque un poco lento porque las OPDF tenían que conseguir autorización de la CNBS; pero están avanzando.
ATN/MT-8545-HO Diciembre 2003	Fortalecimiento Institucional de las Cooperativas – FACACH US\$1.425.000	diciembre 2003 42 meses	US\$142.000 10%	El proyecto está avanzando, pese a un breve retraso por intervención a mediados del 2004.

B. Proyectos similares o relacionados del Banco

Ninguno.

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Ninguno

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN MIF/DE-___/___

Honduras. ATN/___-___-___. Cooperación Técnica No Reembolsable para la Profundización de Servicios Financieros a la Microempresa Rural en Honduras

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 la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF) y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-___ sobre cooperación técnica para la profundización de servicios financieros a la microempresa rural en Honduras.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$260.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Segunda Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.