

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa
Línea de actividad para el fortalecimiento de las instituciones financieras para la
microempresa

HAÍTÍ

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ACME —
"ASSOCIATION POUR LA COOPERATION
AVEC LA MICROENTREPRISE

(TC-03-02-00-7)

MEMORANDO DE LA LÍNEA DE ACTIVIDAD

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Michel Beauregard (consultor); Andrés Suárez (COF/CHA); Maristella Aldana (LEG/OPR) y Fernando Campero (SDS/MSM), jefe del equipo.

ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
II.	ORGANISMO EJECUTOR	4
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
	A. Objetivos.....	7
	B. Actividades	7
	C. Costo y financiamiento estimados.....	9
	D. Consideraciones ambientales.....	10
	E. Justificación y riesgos	10
IV.	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	11
V.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	12

ANEXOS

Anexo I Indicadores de desempeño cuantitativos y cualitativos

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Términos de referencia para los consultores principales

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACME	Association pour la coopération avec la microentreprise
HTG	Gourdes haitianos
IMF	Institución microfinanciera
ONG	Organización no gubernamental
PIB	Producto interno bruto
US\$	Dólares estadounidenses

**LÍNEA DE ACTIVIDAD PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA LA MICROEMPRESA**

MEMORANDO DE LA LÍNEA DE ACTIVIDAD

Título del proyecto: Fortalecimiento institucional de ACME – «*Association pour la coopération avec la microentreprise*».

Número del proyecto: TC-0302007-HA

Organismo ejecutor: *Association pour la coopération avec la microentreprise* (ACME)

Período de ejecución: 42 meses

Financiamiento:

FOMIN – No reembolsable:	US\$175.000 (Facilidad III-A)
ACME:	<u>US\$ 75.000</u>
Total:	US\$250.000

I. MARCO DE REFERENCIA

- 1.1 Haití es el país más pobre del continente americano, con un ingreso per cápita de menos de US\$500 y una vasta proporción de su población sumida en la pobreza¹. El país tiene una población de 8 millones de habitantes, en su mayoría jóvenes y en proceso de rápida urbanización —más de 2 millones (25%) vive en la capital. El crecimiento anual de 2% de la fuerza de trabajo del país generó una alta demanda de trabajo que el sector formal, afectado y restringido por el deterioro del entorno empresarial y una prolongada crisis política, social y económica, no ha podido satisfacer. En consecuencia, grandes cantidades de personas se han visto obligadas a pasar al sector informal.
- 1.2 En la actualidad, más del 70% de la población económicamente activa de Haití trabaja por su cuenta o está empleada en microempresas y pequeñas empresas no registradas. Una gran proporción de estas personas se dedica a actividades de servicios o comerciales de índole informal con fuertes vínculos con la zona metropolitana. Se calcula que operan en el país alrededor de 300.000 microempresas, de las cuales la mayoría (80% según algunas estimaciones) está concentrada en la zona metropolitana de Puerto Príncipe. El acceso al crédito se ha identificado como elemento clave para el desarrollo de la microempresa.
- 1.3 Las microempresas, pese a su importancia para la economía, tienen acceso muy limitado a los servicios financieros. En una encuesta del sistema bancario se demuestra que los préstamos están orientados principalmente a empresas bien establecidas. Los préstamos por montos superiores a US\$33.000 comprenden el

¹ El país ocupa el lugar 146 entre los 173 países para los que se calculó el índice de desarrollo humano que compila la ONU.

77% de las carteras de los ocho bancos privados, que benefician a un pequeño grupo de unos 2.000 clientes. Del número total de microempresas, actualmente reciben crédito formal menos de 80.000.

- 1.4 En vista del enorme mercado no satisfecho, la industria microfinanciera haitiana ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos cinco años. Las estadísticas sectoriales² indican que existen 81 instituciones microfinancieras (IMF) que atienden este mercado —que incluye 58 cooperativas de crédito, 20 ONG y 3 iniciativas afiliadas a bancos comerciales— con una cartera de crédito activa de alrededor de US\$26 millones. El nuevo dinamismo observado en la industria ha estado acompañado de un cambio de sus agentes principales. Hasta fines de los años 90, el microcrédito estaba dominado por ONG de servicios múltiples. Si bien muchas de ellas siguen siendo activas, casi todas son pequeñas y tienen muy pocas perspectivas de un rápido crecimiento. Muchas no son financieramente sostenibles. No obstante, desde 1997, un nuevo conjunto de IMF especializadas ingresó al mercado con una visión más profesional del negocio, y se establecieron como líderes del mercado. Las IMF más grandes en cuanto al volumen de su cartera son: Micro Credit National (MCN) (US\$3,1 millones), Sogebank/SogeSol (US\$2,2 millones), *Fonds haitien d'aide a la femme* (US\$1,4 millón), *Banque de l'union haitienne* (US\$2,3 millones), y *Association pour la coopération avec la microentreprise - ACME* (US\$1,4 millón). Las dos primeras recibieron respaldo del FOMIN por medio de la línea de actividad: MCN (2002) para ampliar sus servicios de créditos a mercados microfinancieros rurales en Haití y Sogebank (1998) para iniciar y establecer su programa de microcrédito, Sogesol. Este último ha pasado a ser un modelo internacional de reducción de escala de un banco comercial para ofrecer microfinanciamiento, en el cual se ha llegado ya a un completo punto de equilibrio y a una extensión que comprende a más de 6.500 clientes.
- 1.5 Pese a esta tendencia, los cálculos conservadores de la demanda de servicios de microcrédito señala que las IMF existentes apenas satisfacen el 4% del mercado potencial.³ Esto indica que aún existe amplio margen de crecimiento en el sector y que el mercado puede absorber la expansión de las organizaciones que deseen ofrecer servicios de microfinanciamiento. Según algunas estimaciones, el mercado de microcrédito se divide aproximadamente en las siguientes categorías: i) el extremo alto del espectro, que representa del 10% al 20% de los prestatarios potenciales, exige préstamos de más de US\$1.000; ii) el nivel medio, que representa del 30% al 40%, pide en préstamo montos comprendidos entre US\$200 y US\$1,000; iii) el extremo bajo, que representa alrededor del 50% de la demanda, necesita préstamos de menos de US\$200.
- 1.6 En esta fase del crecimiento del mercado y del desarrollo de las IMF, la mayoría de los programas de microcrédito de Haití se caracterizan por: i) una concentración predominantemente urbana, que refleja el comportamiento de los grandes bancos, y

² DAI/FINNET: « Project d'appui à la microfinance»; diciembre 2000.

³ DAI/FINNET: « Presentation de l'offre de microfinance in Haiti», versión preliminar; diciembre 2002.

por lo tanto se mantienen alejados de los barrios no tradicionales que se perciben como de más alto riesgo, y ii) una gama todavía limitada de productos y baja calidad de los servicios que ofrecen a sus clientes. Además, con excepción de las IMF afiliadas a los bancos, una gran mayoría de estas organizaciones tienen acceso restringido a los recursos financieros, lo que restringe gravemente sus perspectivas de crecimiento.

- 1.7 En general, pese a los recientes avances realizados por algunas IMF, **el suministro de microcrédito ha tendido a ser limitado** en cuanto a su cobertura, variedad de productos, montos de préstamos y criterios de selección de clientes como para poder satisfacer la gran masa de microempresarios con características heterogéneas. Además, actualmente más del 95% de los préstamos son para capital de trabajo de corto plazo, lo que demuestra una insuficiencia en el desarrollo de productos, y subraya la posibilidad de crear aún más demanda diseñando productos financieros que satisfagan otras necesidades de los microempresarios. Se ha encontrado, por ejemplo, que los préstamos para actividades productivas del hogar y los préstamos para pequeñas inversiones son una fuente potencial de demanda por parte de los microempresarios; sin embargo, actualmente ninguna institución ofrece estos productos.
- 1.8 ACME, una de las pioneras de la nueva tendencia de la *profesionalización* de las microfinanzas en Haití, ha atendido los requisitos financieros de un gran número de microempresarios mediante sus servicios de crédito, y en un breve período se ha convertido en uno de los principales proveedores de crédito para este sector del país. Esta institución ha decidido aprovechar la oportunidad que ofrece actualmente un mercado aún subatendido y ampliar sus operaciones crediticias a un gran número de microempresarios. Para ello tomó la delantera en llegar hasta los barrios más difíciles de Puerto Príncipe y en introducir nuevos productos financieros que tienen por objeto mejorar la gama y la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes. Por esas razones solicitó el respaldo del FOMIN mediante la línea de actividad para fortalecer sus capacidades institucionales.
- 1.9 ACME fue seleccionada entre otros posibles candidatos tras un análisis de la situación financiera, el grado de sostenibilidad y el potencial de expansión del universo de IMF en Haití. Este análisis se basó en información obtenida de DAI/FINNET, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras fuentes, así como en conversaciones con donantes que operan en ese sector haitiano. Esta operación complementará líneas de actividad previas o esfuerzos en curso en el sector de microfinanzas fortaleciendo y promoviendo la viabilidad a largo plazo de una IMF (concretamente ACME) que se centra en el segmento del extremo inferior del mercado de microcrédito urbano y periurbano de Puerto Príncipe, y apoyando su expansión a los microempresarios que viven en barrios y zonas con escaso acceso a servicios financieros formales.

II. ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 ACME fue creada en 1997 con la misión de aportar una solución a gran escala, rápida y conveniente a las necesidades de capital de los microempresarios del sector informal. Su creación fue sustentada por fondos proporcionados por un grupo de particulares y por la USAID en el marco del proyecto PRET. ACME se estableció como una asociación sin fines de lucro y está formalmente registrada en la municipalidad de Puerto Príncipe. Tiene un Consejo Directivo integrado por cinco personas que son líderes empresariales influyentes de Haití. Desde el punto de vista organizativo, ACME tiene una estructura compacta con dos departamentos que dependen del Director Ejecutivo: i) Crédito, que es responsable de todas las operaciones de préstamos e incluye la administración de la agencia y ii) Finanzas, que está encargado de la contabilidad, la tesorería y el apoyo a los sistemas. También tiene una unidad jurídica y una de servicios generales, así como una nueva unidad de control interno que depende directamente del Director Ejecutivo. Trabajan en ACME 60 personas, entre ellos 34 funcionarios de crédito.
- 2.2 En junio de 2002, ACME tenía activos totales por un valor de US\$1,7 millón. De este monto, US\$1,4 millón (84%) correspondía a su cartera neta de préstamos. Sus pasivos totales ascendían a US\$700.000, de los cuales US\$670.000 correspondían a préstamos recibidos de Promobank, un banco comercial local. Para la mayoría de su financiamiento se aplican tasas de interés comerciales (entre 18%-24%). El patrimonio neto de ACME, de US\$960.000, representa el 58% de los activos totales, lo que demuestra un vigoroso índice de capitalización y el potencial de seguir apalancando a la entidad para su crecimiento futuro. ACME logró llegar a su punto de equilibrio y volver rentables sus operaciones en 2000, alcanzando un rendimiento nominal de 7,5% en 2001 y de 14,2% en 2002. En diciembre de 2002, la cartera neta de préstamos de ACME aumentó 16% en moneda local. Pero durante ese período se devaluó el gourde un 39% y esa cartera, expresada en dólares estadounidenses, descendió a US\$1,2 millón (que representan el 77% de los activos totales). Los pasivos totales de ACME ascendían a US\$700.000 y su patrimonio neto era de US\$900.000.
- 2.3 Hoy en día, los servicios de ACME están dirigidos principalmente a los microempresarios urbanos de Puerto Príncipe. ACME se centra en el segmento bajo y medio del sector informal con una metodología crediticia basada en préstamos a particulares de US\$500 en promedio y un plazo medio de seis meses. Su cartera bruta de préstamos registró una expansión ininterrumpida, llegando a 4.546 clientes activos en diciembre de 2002, de los cuales 67% son mujeres. De sus clientes, alrededor del 93% se ubican en el sector comercial, 3% se dedican a la prestación de servicios y 4% al sector productivo. La cartera en riesgo de ACME (>30 días) se ha mantenido en niveles moderados en los últimos tres años: 6,5% en junio de 2001, 4,5% en junio de 2002 y 8,8% en diciembre de 2002. Tiene una cobertura de riesgos de 62% de sus atrasos de más de 30 días y un índice de pérdidas en

- préstamos de no más de 2,5%. Además, la tasa de recuperación de los préstamos cancelados en libros en el pasado ha sido del orden del 20,5%.
- 2.4 ACME realiza sus operaciones administrativas desde sus oficinas principales en Puerto Príncipe y sus operaciones crediticias desde seis entidades (tres de ellas recientemente inauguradas): Bois Patate, Delmas, Carrefour, Pétion-ville, Centre-Ville y Carrefour 2. La estrategia de ACME ha sido ampliarse de manera muy cuidadosa, dividiendo una entidad en dos cuando el número de clientes asegura la rentabilidad. De esta forma, ACME pudo incursionar en barrios muy difíciles en tanto cubría sus costos de operación. Tiene previsto ampliar su alcance para incluir las zonas circundantes y abrir nuevas sucursales en Léogane y Croix-des-Bouquets.
- 2.5 ACME proporciona micropréstamos hasta por el equivalente de 120.000 HTG (alrededor de US\$4.000), con una tasa de interés de 4,5% uniforme por mes y un plazo máximo de seis meses para el comercio y de 18 meses para la adquisición de activos fijos al servicio de los sectores productivos. Dado que más del 90% de su cartera se centra en actividades comerciales, la mayoría de sus préstamos tienen plazos de seis meses. La magnitud promedio del préstamo es US\$506, pero el 70% de los préstamos son de menos de US\$200.
- 2.6 Actualmente, el crecimiento inmediato de ACME no está limitado por la falta de acceso a los fondos, porque gracias a su conexión con bancos locales ya ha negociado líneas de crédito que podrían sustentar una cartera de hasta US\$3,3 millones, más del doble del volumen actual. Estas líneas de crédito representan el reconocimiento de la posición financiera de ACME en el mercado. En una evaluación reciente patrocinada por el Fondo de clasificación de instituciones microfinancieras del CGAP-BID, ACME obtuvo una calificación final de A+⁴. Pese a los avances realizados hasta la fecha, sin embargo, ACME sigue enfrentando importantes desafíos en vista del gran número de microempresas que exigen servicios financieros en los barrios subatendidos de Puerto Príncipe. Es necesario que ACME amplíe su cartera de préstamos a la vez que mejora sus métodos de trabajo, y fortalezca las aptitudes de su alta gerencia para lograr mejores economías de escala y desarrollar su línea de productos.
- 2.7 En este contexto, ACME ha diseñado un plan estratégico (para 2002-2005) que delinea los desafíos y prioridades específicos para la institución en el futuro cercano, a saber: i) duplicar el número de clientes en los próximos años en tanto se mantiene el tamaño promedio de los préstamos aproximadamente a su nivel actual; ii) ampliar su alcance a barrios subatendidos de Puerto Príncipe y las zonas circundantes; iii) acrecentar la lealtad y retención de los clientes mejorando la calidad de los servicios y desarrollando nuevos productos; iv) convertirse en un modelo de buena gestión y eficiencia: a) reforzando la estructura gerencial y los sistemas de control interno; b) mejorando continuamente la calidad de su cartera; c) manejando cada entidad como un centro de utilidades; d) mejorando sus sistemas

⁴ Esta calificación fue realizada por Microfinanza Ltd. La puntuación máxima posible es AAA y la mínima es D.

de información para la gerencia y e) perfeccionando sus recursos humanos; y v) proporcionar una estructura jurídica adecuada y forjar alianzas estratégicas que respalden su crecimiento a largo plazo y su capacidad de acceder a una mayor variedad de fuentes de financiamiento.

- 2.8 **Mayor penetración en el mercado de Puerto Príncipe y sus zonas circundantes:** Para poder incrementar su cartera mediante la penetración del mercado de Puerto Príncipe, ACME se propone diversificar su presencia física en las zonas metropolitanas. Hasta el último trimestre de 2002, ACME atendió toda la zona metropolitana sólo con tres sucursales. Recientemente abrió otras tres, que todavía necesita consolidar, y tiene previsto establecer otras dos en los próximos dos años (en Léogane y en Croix-des-Bouquets) para tener un total de ocho entidades. Esta red deberá proporcionar una cobertura mucho más amplia del territorio, reducir los costos de operación y facilitar la atracción de clientes potenciales. No obstante, para operar con eficiencia, el proceso exigirá un mayor grado de **descentralización** de políticas y procedimientos que el que existe actualmente y **mejores sistemas de comunicación** (dado que muchas de las zonas de nuevos mercados carecen de medios fiables de comunicación). Además, ACME necesita **consolidar su sistema de información para la gerencia** a fin de obtener indicadores de calidad sobre su cartera y datos integrados sobre las operaciones de cada sucursal y las operaciones consolidadas en tiempo real. Actualmente su sistema de contabilidad no está integrado. ACME tendría que llevar a cabo su transición a un nuevo programas informáticos bancario, el cual ya fue adquirido y maneja la información de cartera pero aún no se ocupa de la contabilidad.
- 2.9 **Ampliación de la gama de productos para apoyar el crecimiento y la retención de los clientes:** Actualmente ACME ofrece casi exclusivamente préstamos para capital de trabajo a corto plazo dirigido a actividades comerciales. A fin de incursionar en los diferentes segmentos de microempresarios que necesita para sustentar su estrategia de expansión, ACME tendrá que ampliar su gama actual de servicios, **introduciendo nuevos productos de préstamos** que respondan a las necesidades de sus clientes. ACME está estudiando la manera de diseñar y lanzar nuevos productos de préstamos, a saber: préstamos para la pequeña empresa (diseñados para sus clientes más desarrollados) y préstamos para actividades del hogar (que incorporaría el análisis de flujo de caja de toda la familia y no de una sola persona en el proceso de evaluación del préstamo, lo que permitiría a los microempresarios liberar ahorros para actividades empresariales). ACME tiene previsto desarrollar además otros productos crediticios que exigen sus clientes, y que se identifican en un estudio que se está realizando en la actualidad.
- 2.10 **Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operacional:** Para mejorar la calidad y la eficiencia de sus operaciones, especialmente a la luz de sus planes de expansión, ACME tendrá que fortalecer su capacidad gerencial y operacional. Necesita además imprimir más eficiencia a sus operaciones para mejorar la calidad de sus servicios y mantener la calidad de su cartera. Para ello ACME ha previsto **elaborar un manual de procedimientos y capacitar a su gerencia alta y media,**

sobre todo en los departamentos de finanzas y de crédito, así como las nuevas sucursales. También es crucial, debido al rápido crecimiento de las operaciones y de la red de sucursales, mejorar los **mecanismos administrativos y de control** y fortalecer la nueva unidad de control interno.

- 2.11 **Proporcionar una mejor estructura jurídica para la expansión financiera:** La situación actual de asociación sin fines de lucro presenta varias limitaciones para ACME en términos de su reconocimiento legal y el acceso al financiamiento comercial, especialmente de bancos locales. También le impide el acceso potencial a depósitos privados. Para mejorar el acceso a largo plazo a fuentes adecuadas de financiamiento y facilitar su expansión, ACME está considerando la **transformación de su situación actual de asociación sin fines de lucro** en una entidad comercial, y esto lo ha incluido en su planificación estratégica. Las opciones que se están considerando actualmente incluyen su transformación en: i) una sociedad anónima no regulada dedicada a microfinanzas siguiendo el modelo adoptado por MCN o ii) un banco comercial con todos sus elementos. La legislación haitiana no contempla ninguna disposición especial para los proveedores de microfinanciamiento regulados, salvo bancos comerciales. ACME también podría seguir siendo una asociación sin fines de lucro. Cada una de estas opciones entraña beneficios y costos, oportunidades y amenazas que habrá que evaluar con cuidado antes de que ACME pueda adoptar la estructura institucional más adecuada para sus actividades (es decir, el potencial concreto de acceso a los inversionistas y al ahorro, los efectos tributarios sobre las utilidades netas, los costos de presentación de informes, etc.). Si se toma la decisión de modificar su estructura jurídica, ACME tiene previsto seguir adelante con su transformación.
- 2.12 El propósito del proyecto será respaldar los esfuerzos de ACME para ampliar y mejorar la calidad de los servicios de microcrédito a clientes subatendidos. El proyecto generará un efecto de demostración para otras IMF locales empleando una estructura jurídica más conducente a la autonomía financiera y a prácticas rigurosas de crédito y gestión, en un mercado de microfinanciamiento que sigue siendo emergente.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del proyecto es ampliar los servicios de crédito a microempresarios de Haití, sobre todo en zonas subatendidas de Puerto Príncipe, fortaleciendo la capacidad técnica, operativa e institucional de ACME para que pueda extender y mejorar la calidad de sus servicios.

B. Actividades

- 3.2 Para lograr su objetivo, el proyecto ayudará a ACME con las siguientes actividades:

- 3.3 **Mejora en los sistemas de comunicación e información:** El proyecto respaldará los esfuerzos de ACME para mejorar su capacidad gerencial y de control y su estrategia para ampliar la cobertura de su red de sucursales: i) proporcionando asesoramiento técnico para completar la integración de sus sistemas de contabilidad y seguimiento de préstamos, en una versión mejorada del programas informáticos bancario que en la actualidad ACME utiliza sólo parcialmente; ii) estableciendo un completo sistema de información para la gerencia que integre las operaciones de todas las sucursales, lo que incluiría equipo informático esencial para las nuevas entidades; iii) instalando un sistema de telecomunicaciones que enlace a todas las entidades en una red de manera de disponer de datos en tiempo real, y iv) capacitando al personal para maximizar el uso del sistema de información y el programas informáticos de análisis de préstamos.
- 3.4 **Mejora de la metodología crediticia y desarrollo de nuevos productos de microfinanciamiento:** Acorde con su misión de ofrecer productos mejor adaptados a los microempresarios y a la vez mantener una tasa baja de incumplimiento de pagos, ACME contratará servicios especializados de asistencia técnica para: i) examinar y mejorar la metodología crediticia actual y su base de clientes a fin de mejorar la calidad del servicio y la retención de los clientes; ii) evaluar las necesidades de los clientes y las condiciones del mercado en las zonas donde operan las entidades recientemente inauguradas para introducir productos crediticios; iii) desarrollar e implementar nuevos productos crediticios mejor adaptados a las necesidades de sus clientes existentes y potenciales, incluyendo préstamos para microempresas de producción con vencimientos más largos, préstamos para actividades del hogar (que incorporarán la evaluación del flujo de caja de la familia de los clientes) y un tercer producto que será identificado por ACME como resultado de un estudio que está realizando; y iv) capacitar al personal que se ocupa de los créditos en la mecánica y la introducción en el mercado de los nuevos productos. Se llevarán a cabo estudios para medir la calidad de los servicios de ACME y la satisfacción de los clientes con los nuevos productos.
- 3.5 **Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operacional:** ACME recibirá asistencia técnica para establecer mecanismos operacionales, administrativos, de recursos humanos y de control que le permitan sustentar adecuadamente la expansión de sus actividades crediticias. Los consultores especializados ayudarán a capacitar al personal de ACME y a impartir un programa de capacitación para el personal gerencial y operacional clave (incluido el nuevo departamento de control interno). Un especialista financiero capacitará y proporcionará asesoramiento al nuevo director de finanzas y ayudará a poner en práctica herramientas de análisis financiero (como la formulación de proyecciones financieras y el desarrollo de un sistema de indicadores para verificar la posición financiera de las organizaciones en un período de alta inflación y devaluación de la moneda). También se utilizará asistencia técnica para preparar manuales de procedimientos operativos y administrativos de ACME y un manual de procedimientos para la unidad de control interno.

- 3.6 **Fortalecimiento de la estructura jurídica de ACME para la intermediación financiera:** ACME recibirá asistencia técnica para: i) aclarar y evaluar las opciones de las que dispone para emprender su transformación jurídica/institucional; ii) tomar una decisión formal sobre la mejor estrategia de transformación; iii) afinar su estrategia de transformación jurídica, y iv) llevar a cabo el proceso de transformación jurídica, financiera e institucional.
- 3.7 Durante el primer año de ejecución del proyecto se realizará un estudio para analizar las opciones de las que dispone ACME para su transformación, sus costos y beneficios, y demostrar la factibilidad económica de dicha transformación. Con base en este estudio, ACME tomará la decisión formal de emprender o no un proceso de transformación y escogerá la mejor figura jurídica en la cual va a transformarse. Este estudio (cuyo costo se estima en US\$16.500) será financiado principalmente con fondos locales de contrapartida y hasta un 30% con fondos del BID/FOMIN. El uso del resto de la contribución del BID/FOMIN para esta actividad estará condicionado a la decisión de ACME de transformar su estructura jurídica. La estrategia de transformación deberá ser aceptable para el BID.
- 3.8 Una vez que la Asamblea General de ACME o un órgano de gobierno equivalente decida proceder con la transformación, los fondos del proyecto se utilizarán para financiar servicios de consultoría especializada jurídica y técnica para apoyar el proceso.

C. Costo y financiamiento estimados

- 3.9 El costo total del proyecto será US\$250.000; de ese monto, el BID/FOMIN proporcionarán una contribución no reembolsable de US\$175.000 (70%) y ACME aportará US\$75.000 (30%) como contrapartida, y por lo menos el 50% de este monto será en efectivo.

Descripción	BID	ACME	Total
Mejora de los sistemas de comunicación e información	45,500	30,000	75,500
Servicios asistencia técnica	8,000	3,000	11,000
Equipo y programas informáticos	37,500	27,000	64,500
Mejora metodología de crédito y desarrollo nuevos productos	43,500	12,000	55,500
Servicios asistencia técnica	30,000	9,000	39,000
Servicios capacitación	13,500	3,000	16,500
Fortalecimiento capacidades gerenciales y operacionales	39,500	9,500	49,000
Servicios asistencia técnica	29,000	6,000	35,000
Servicios capacitación	9,000	3,000	12,000
Equipo y programas informáticos	1,500	500	2,000
Fortalecimiento estructura jurídica	36,000	23,000	59,000
Servicios asistencia técnica	36,000	23,000	59,000
Evaluación y otros gastos	10,500	500	11,000
Evaluación de mediados del período	3,000		3,000
Auditoría externa	5,000		5,000
Taller lanzamiento de proyecto	500	500	1,000
Servicios de traducción	2,000		2,000
Total	175,000	75,000	250,000
	70%	30%	100%

D. Consideraciones ambientales

- 3.10 Las actividades del proyecto tienen por objeto proporcionar asistencia técnica, capacitación y programas informáticos para fortalecer la capacidad institucional de ACME y no tendrán un efecto directo en el medio ambiente. Por lo tanto, el impacto en el medio ambiente es neutro.

E. Justificación y riesgos

- 3.11 **Justificación:** El apoyo al fortalecimiento institucional de ACME se justifica por las siguientes razones: i) uno de los objetivos del BID es fomentar la provisión de servicios de microfinanzas mediante instituciones privadas sólidas a fin de contribuir a la sostenibilidad de estos servicios a microempresarios; ii) ACME ha tomado una decisión clara y definitiva de convertirse en una institución microfinanciera regulada: esto demuestra un serio compromiso para operar conforme a principios de mercado, bajo plena supervisión y regulación; iii) el plan estratégico de ACME demuestra su compromiso para incrementar significativamente los préstamos que ofrece a los microempresarios; iv) en su carácter de institución microfinanciera líder de Haití, la transformación de ACME no sólo facilitará la movilización de más fondos sino que también tendrá un efecto de demostración de alto perfil; v) el proyecto ayudará a ACME a ampliar sus servicios financieros a secciones subatendidas de la ciudad; vi) el proyecto ayudará a mejorar el sistema de información para la gerencia, que es inadecuado, y proporcionará programas informáticos de comunicaciones, porque actualmente se restringen las operaciones y el potencial de crecimiento, y vii) el proyecto ayudará a

dar más capacidad a la alta gerencia para gestionar de manera más eficiente una institución en rápido crecimiento.

- 3.12 **Riesgos:** ACME se enfrentará al desafío de llevar a cabo su estrategia de crecimiento de la cartera y de transformación institucional. Existe el riesgo de que el crecimiento ejerza demasiada presión en la capacidad de los sistemas gerencial y operacional y que la transformación institucional sea más prolongada y difícil de lo previsto. El proyecto mitigará este riesgo ayudando a ACME a: i) mejorar el sistema de información para la gerencia y las comunicaciones; ii) incrementar la capacidad de la alta gerencia, y iii) proporcionar asistencia técnica y jurídica para la transformación institucional.
- 3.13 Otro riesgo reside en la precaria situación económica del país. El PIB se contrajo 1,1% en 2001 y se ha mantenido estancado desde entonces. Se ejerció una gran presión sobre el tipo de cambio con una tasa de devaluación creciente en los primeros meses de 2003. La inflación anual ascendió a 29% (enero de 2003). Además, en los tres últimos años hubo un embargo a la asistencia económica porque el gobierno no hizo caso a las inquietudes internacionales respecto al proceso electoral. A pesar de esta situación, en los dos últimos años ACME ha prosperado y consolidado su posición entre un número creciente de microempresas de Puerto Príncipe. Un riesgo conexo, especialmente en un entorno macroeconómico débil, sería que ACME no pueda renovar las líneas de crédito comerciales (o que se le cancelen), porque depende de ellas para continuar el crecimiento de su cartera. ACME seguirá buscando activamente nuevas fuentes de financiamiento, lo que se facilitará por medio de la estrategia de transformación jurídica que respalda el proyecto.

IV. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

- 4.1 **Responsabilidades:** El organismo ejecutor de la operación será ACME, con quien el BID firmará un acuerdo de cooperación técnica para la ejecución del proyecto. ACME contratará a los consultores y a los servicios de capacitación que llevarán a cabo las actividades previstas en este documento, y adquirirá el programas informáticos o el equipo previsto en el presupuesto.
- 4.2 **Adquisición de bienes y servicios:** Los servicios de consultoría, capacitación y auditoría, así como el equipo y el programas informáticos para las actividades del proyecto serán contratados en cumplimiento con las normas, procedimientos y políticas correspondientes del BID/FOMIN.
- 4.3 **Ejecución y desembolso:** El período de ejecución del proyecto será de 42 meses y el período de desembolso de 48 meses. Las contribuciones del FOMIN al proyecto serán desembolsadas mediante un fondo rotativo de hasta el 10% de su contribución. Las contribuciones del BID/FOMIN y las contribuciones en efectivo de la contraparte local serán administradas en cuentas especiales separadas.

- 4.4 **Taller para el lanzamiento del proyecto:** Se realizará un taller para el lanzamiento del proyecto al inicio del mismo a fin de examinar los procedimientos de adquisición, desembolso y declaración de información del BID/FOMIN, así como para analizar los planes de ejecución del proyecto.
- 4.5 **Seguimiento y evaluación.** Se han suministrado fondos para contratar servicios especializados de seguimiento y evaluación del proyecto. Estos fondos serán ejecutados por el BID. ACME contratará evaluaciones periódicas de su desempeño con una agencia de calificación (véase el párrafo 5.5) que contribuirá al seguimiento del cumplimiento de los indicadores del proyecto.

V. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 5.1 Como condición del primer desembolso, ACME someterá a satisfacción del BID:
 - i) un plan de trabajo con las actividades del primer año del proyecto que incluya metas semestrales de los indicadores de desempeño mencionados en el Anexo I,
 - ii) los términos de referencia del consultor y los servicios de capacitación que serán contratados en este período, y
 - iii) pruebas de su capacidad para aportar fondos de contrapartida al proyecto.
- 5.2 El uso de fondos del BID/FOMIN asignados a fortalecer la estructura jurídica del ACME, por encima del monto necesario para cofinanciar el estudio a fin de analizar las opciones de transformación de ACME, sus costos y beneficios, estará condicionado a la decisión de ACME de iniciar un proceso de transformación con una estrategia aceptable para el BID (véanse los párrafos 3.7 y 3.8).
- 5.3 Dentro de los 60 días del fin de cada período de seis meses, ACME presentará un informe al BID que contenga como mínimo una descripción del avance en la ejecución del proyecto que incluya: a) una descripción de la asistencia técnica y la capacitación recibida y los resultados; b) información sobre el progreso realizado en cumplir los objetivos del proyecto; c) un resumen de la ejecución del presupuesto y las contribuciones de contrapartida aportadas por ACME; d) información estadística y financiera sobre los indicadores de desempeño de ACME y del proyecto; e) una comparación de los resultados reales con los indicadores establecidos en el Anexo I, y f) un plan de trabajo actualizado para los próximos 12 meses, con las metas y resultados esperados; que incluya metas semestrales para los indicadores cuantitativos establecidos en el Anexo I. Los informes de avance también incluirán referencia a: i) la proporción de mujeres en la cartera de préstamos de ACME; ii) reprogramaciones de préstamos realizadas por la institución, cuando sea pertinente, y iii) cualquier cambio en las políticas crediticias que pueda afectar el cálculo de los indicadores de desempeño del proyecto. El BID puede exigir indicadores financieros y operativos adicionales.
- 5.4 ACME verificará que el avance del proyecto sea acorde con los indicadores de desempeño fijados como meta en el Anexo I. En caso de que haya desviaciones desfavorables en el cumplimiento de cualquiera de los siguientes tres indicadores

- cuantitativos (por debajo de los niveles mínimos aceptables estipulados en el Anexo I), el BID podrá suspender el desembolso de los fondos del proyecto, a saber: i) número de clientes activos; ii) cartera total en riesgo (>30 días), y iii) eficiencia operativa. Si se encuentra que estos indicadores se han deteriorado significativamente, ACME tendrá 30 días calendario para acordar con el BID medidas para corregir su desempeño. Una vez concluido este período, o si la situación no ha mejorado a la satisfacción del BID, éste podrá suspender o cancelar desembolsos futuros para el proyecto. El BID y ACME podrán convenir en nuevos parámetros para los indicadores al final del segundo año, siempre que se justifique una revisión del Anexo I debido a cambios en el contexto económico y financiero.
- 5.5 ACME contratará evaluaciones periódicas de su desempeño con una agencia de calificación por lo menos dos veces por año. Estas evaluaciones serán financiadas por medio del fondo de CGAP-BID en forma decreciente. Además, una evaluación será financiada con fondos de contrapartida asignados en el presupuesto de esta operación. Se enviará una copia de estas evaluaciones a la Representación del BID en Haití. Estas evaluaciones ayudarán a verificar la situación financiera de ACME, el cumplimiento de los indicadores financieros y la conclusión de su proceso de fortalecimiento institucional.
- 5.6 ACME presentará al Banco, al cabo de 90 días del último desembolso, un Informe de terminación del proyecto que será útil para la evaluación de los resultados finales del trabajo realizado, así como para identificar las prácticas óptimas y las lecciones aprendidas de éste. La Representación del Banco en Haití prestará su asistencia para la elaboración de este informe.
- 5.7 Dentro de los 120 días a partir del cierre de cada ejercicio fiscal, ACME proporcionará al BID un conjunto de estados financieros auditados por una firma independiente.
- 5.8 Al final del proyecto se efectuará una auditoría externa del proyecto. ACME presentará sus resultados al BID dentro de los 90 días del último desembolso del proyecto.

A. INDICADORES CUANTITATIVOS DE DESEMPEÑO

	Indicador	Nivel de referencia	Datos históricos				Proyecciones							
			Junio 2001	Junio 2002	Dic. 2002 (p)	Junio 2003 (p)	Junio 2004		Junio 2005		Junio 2006		Diciembre 2007	
							Mínimo aceptable	Meta proy.	Mínimo aceptable	Meta proy.	Mínimo aceptable	Meta proy.	Mínimo aceptable	Meta proy.
Indicador Contractual	Número de clientes activos	>2.000	2,501	4,283	4,546	5,000	6.000	- 7.500	6.500	- 9.500	7.500	- 10.500	8.500	- 11.000
	Cartera en riesgo (>30 días)	<3%	6,5%	4,5%	8,8%	7,5%	(a)	- 7%	(a)	- 6%	(a)	- 4%	(a)	- 4%
	Eficiencia operativa	<25%	29%	34%			34%	- 27%	30%	- 25%	27%	- 23%	25%	- 21%
	Cartera de microcrédito (millones de gourdes haitianos)	>2	19	39	46	52	-	70	-	115	-	168	-	194
	No. clientes / nuevos productos / región													
	Préstamos productivos						-		-	75	-	300	-	500
	Préstamos a familias						-		-	100	-	200	-	300
	Nuevos productos cred.						-		-	75	-	150	-	300
	Otros nuevos productos cred.						-	50	-	250	-	750	-	1.200
	No. de entidades establecidas y plenam. descentralizadas		3	3	6	6	-	7	-	8	-	9	-	9
	Coefficiente cobertura riesgo	>90%	61%	57%	60%	60%	-	70%	-	80%	-	90%	-	>90%
	Rendimiento del capital	>10%	10%	26%	10%	15%	(b)	- 10%	(b)	- 12%	(b)	- 13%	(b)	- 15%
	Deuda/capital	1-7	0,6	0,7	0,8	1	-	<5	-	<5	-	<5	-	<5
	Clientes/Func. cred., fin de período		147	179	180	180	-	190	-	205	-	220	-	230
	Tamaño prom.prést.	<150		506		500	-	500	-	500	-	500	-	500

(p): Información preliminar

(a): 20% desviación de la cartera promedio en riesgo (>30 días) de bancos comerciales privados

(b): 20% desviación de las utilidades promedio de bancos comerciales privados

Supuestos: Una capacitación adecuada producirá las ganancias de eficiencia previstas. ACME, mediante sus actuales acuerdos bancarios y a través de otras fuentes, podrá acceder a los fondos para atender el crecimiento de su cartera de préstamos. Tasa anual de devaluación del gourde: 13%-15%.

B. INDICADORES CUALITATIVOS DE DESEMPEÑO

Indicador	Situación actual	Situación al final del proyecto
<p>1. El proyecto tendrá repercusiones en la ampliación de sucursales de dos maneras:</p> <p>1) Las tres entidades existentes y las tres creadas recientemente</p> <p>2) Nuevas entidades</p>	<p>Hay seis entidades existentes o creadas recientemente. Están operando aproximadamente a la mitad de su capacidad.</p> <p>No se han efectuado aún estudios de mercado para determinar el potencial.</p>	<p>Las seis entidades habrán duplicado su cartera.</p> <p>Se habrán abierto tres entidades adicionales con una productividad similar a la de las existentes.</p>
<p>2. El proyecto tendrá repercusiones en el volumen de la cartera de préstamos a la vez que mantendrá la calidad ayudando a crear un sistema de información para la gerencia adecuado y, en menor medida, creando nuevos productos mejor adaptados, tanto en duración como en utilidad, a las necesidades de los clientes.</p>	<p>Actualmente ninguna de las entidades está conectada con la oficina matriz y no se dispone de información en tiempo real, por lo que es muy difícil la gestión óptima de las operaciones.</p> <p>Las entidades carecen del equipo de informática necesario para manipular datos de importancia crucial.</p> <p>Además, sólo hay una categoría de préstamos: para capital de trabajo a corto plazo (se trata de préstamos individuales de US\$500 en promedio con un plazo promedio de 6 meses).</p> <p>Actualmente, no se está verificando sistemáticamente mediante encuestas la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios.</p>	<p>La gerencia tendrá acceso a toda la información necesaria en tiempo real.</p> <p>Todas las entidades estarán equipadas con equipo adecuado.</p> <p>Se habrán desarrollado e implementado tres nuevos productos de préstamos.</p> <p>La satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios y nuevos productos de ACME será alta, medida en encuestas realizadas por ACME en formatos aceptables para el BID.</p>
<p>3. El proyecto tendrá repercusiones en el personal de la siguiente manera:</p> <p>1) Capacitación de la alta gerencia: director de crédito, director de finanzas y jefe de auditoría interna.</p> <p>2) <i>Software</i> para análisis financiero</p>	<p>Se acaban de crear y llenar los tres cargos de mayor jerarquía. Todos los jefes de departamento carecen de experiencia y de conocimientos especializados.</p> <p>La alta gerencia no cuenta con las herramientas para optimizar el desempeño de ACME.</p>	<p>La gerencia podrá entender las variables clave de su institución y tomar las medidas necesarias para mejorar y optimizar el desempeño.</p> <p>El gerente de finanzas tendrá a su disposición el instrumento adecuado para analizar el desempeño de ACME.</p>
<p>4. La expansión de ACME exige la contratación de un gran número de nuevos empleados, especialmente funcionarios de crédito. El proyecto mejorará la calidad de esos empleados al ayudar en la preparación de manuales de capacitación y en el desarrollo de mejores métodos y procesos.</p>	<p>Los nuevos funcionarios de préstamo aprenden observando cómo trabajan los que tienen más antigüedad. No existe un enfoque normalizado de capacitación.</p>	<p>Mejor capacitación para el personal existente; se habrán capacitado por lo menos 20 nuevos funcionarios de préstamos y seis gerentes de entidades.</p>

B. INDICADORES CUALITATIVOS DE DESEMPEÑO

Indicador	Situación actual	Situación al final del proyecto
5. El proyecto tendrá repercusiones en el crecimiento futuro ayudando a transformar la condición de ONG de ACME en una estructura jurídica que le permitirá acceder a mercados financieros para sustentar sus operaciones. Se tomará la decisión de transformarse o no después de un análisis y una evaluación cuidadosos de las opciones que tiene ACME, decisión que contará con el respaldo del proyecto.	En su carácter de ONG, ACME obtiene la mayoría de sus fondos mediante empréstitos de corto plazo de bancos locales. A ACME le resulta difícil acceder a nuevas fuentes de capital. Si bien el plan estratégico de ACME prevé esa transformación, aún no quedan claras las opciones disponibles, el costo ni los beneficios.	Con base en un estudio, ACME habrá tomado una decisión informada, plasmada en una resolución de su Asamblea General u órgano equivalente, sobre la transformación o no de su estructura jurídica y habrá establecido una estrategia coherente de conformidad con esta decisión. Si la decisión es de transformarse, ACME habrá modificado su estructura jurídica a una que sea conducente a las operaciones financieras.

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Haití. Cooperación Técnica No Reembolsable para el Fortalecimiento Institucional de ACME -
"Association pour la Coopération avec la Micro Entreprise".

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 República de Haití, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-_____ sobre cooperación técnica para un programa de fortalecimiento institucional de ACME - "Association pour la Coopération avec la Micro Entreprise".
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de ciento setenta y cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$175.000), o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la 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.