

CERTIFICACION

La suscrita Secretaria del Comité Gobierno Corporativo del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA), por este medio CERTIFICA: El punto resolutivo No.14. Otros Asuntos. Plan Estratégico del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA), el cual fue presentado por el Ingeniero Bayardo Salgado, Vicepresidente Ejecutivo quien informó a todos los miembros del Comité, que este plan cubre el período 2015-2017, explicando ampliamente la situación financiera y crediticia, siendo necesario la implementación de nuevos productos, para lograr todos los objetivos propuestos en dicho plan.

Después de escuchar las explicaciones brindadas por el Ingeniero Bayardo Salgado, el Comité Gobierno Corporativo RESOLVIÓ: DAR POR CONOCIDO EL DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO NACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA (BANADESA) Y TRASLADARLO A LA JUNTA DIRECTIVA PARA EL TRÁMITE PERTINENTE.

Y para los fines correspondientes, se extiende la presente CERTIFICACIÓN en la ciudad de Comayagüela, Municipio del Distrito Central, a los veintiocho días del mes de Enero del año dos mil quince.


EVA MARIA ZELAYA DE HERNANDEZ

Secretaria Comité Gobierno Corporativo.



V. 10/10

[Handwritten signature]



PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2017

BANADESA



INTRODUCCIÓN

La situación financiera que enfrenta actualmente el BANCO NACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (BANADESA) y el propósito de que continúe como un Banco de Desarrollo que apoye al sector rural mediante la canalización de recursos financieros que contribuyan a la producción y la productividad en todos los aspectos vinculados al desarrollo incluyendo su comercialización, constituyen los principales motivos para la elaboración de este Plan Estratégico.

BANADESA, se encuentra sujeta a requerimientos de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) de constituir reservas y realizar ajustes contables, por concepto de: insuficiencia de reservas para créditos e intereses de dudosa recuperación, reservas deudores varios (capital no pagado por el Gobierno y activos no representativos de valor, reservas de activos fijos, reservas de activos eventuales, reservas para Sucursales, Agencias y Casa Matriz y reservas para el pasivo laboral.

La constitución de reservas y los ajustes contables requeridos por la CNBS, no han sido posible efectuarlos, porque esto implicaría un impacto negativo en los estados financieros, al convertir el capital y reservas del Banco en cifras negativas, resultando una insuficiencia de capital, lo que de conformidad con la Ley del Sistema Financiero, el Banco se ubicaría en dos causales de liquidación forzosa, al presentar un capital inferior al mínimo requerido y un índice de adecuación de capital inferior al 10%.

Este Plan Estratégico busca encontrar alternativas para la solución de la problemática señalada por la CNBS. Con dicho propósito, se ha diseñado para que su implementación se realice en dos etapas. La primera, que busca subsanar la deficiencia patrimonial con respecto al capital mínimo legal y la realización de los ajustes contables solicitados y la segunda, que contiene las medidas y estrategias para solventar las deficiencias administrativas y financieras determinadas por el Ente supervisor, y lograr el cumplimiento de la misión y visión del Banco.

MISION

Otorgar recursos financieros al micro, pequeño y mediano productor del sector agropecuario, como fuente básica para promover y fortalecer la seguridad alimentaria y el desarrollo agroindustrial del pueblo hondureño.

VISION

Ser un Banco solido, eficiente, transparente, confiable y con prestigio institucional orientado a contribuir al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del sector productivo y otras relacionadas con el procesamiento primario de la producción nacional.

VALORES

En el marco de la cultura organizacional del Banco, se establecen los siguientes valores:

- ❖ **HONESTIDAD:** Actuar con transparencia, rectitud y honradez en todos y cada uno de los actos de la vida.
- ❖ **TRANSPARENCIA:** Ser claro, evidente, sin dudas ni ambigüedad, visible y abierto.
- ❖ **RESPECTO:** Reconocer la legitimidad de los demás, tomando en consideración la diversidad de ideas, opiniones y percepciones de las personas, como base de la sana convivencia social.
- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Cumplir bien, a tiempo y con empeño cada una de las funciones y obligaciones del cargo.
- ❖ **COMPROMISO:** Actuar con disponibilidad, conocimiento, responsabilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de las funciones asignadas.
- ❖ **LEALTAD:** Ser fiel a los principios y valores que se han identificado y rigen en la institución.
- ❖ **INTEGRIDAD:** Ser correcto, intachable, digno y moral en todos los aspectos de la vida: en lo que se piensa, se dice y se hace.



1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

1.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

1.1.2 Crecimiento económico

La economía mundial tuvo un crecimiento moderado de apenas un 2.1% en 2013. La economía de los Estados Unidos y de América Latina continúa recuperándose.

A nivel local, el crecimiento económico se desaceleró a 2.6% en 2013 (de alrededor de 4% en 2012), debido a una menor inversión privada, una caída en la producción de café por la enfermedad de la roya, y a un menor crecimiento de los socios comerciales de Honduras. La inflación se redujo a 5% (de 5.5% en 2012), como resultado de un menor aumento en el precio de las materias primas, una actividad económica más débil y una menor depreciación de la moneda. En el frente externo, el déficit en cuenta corriente aumentó alrededor de 9% del PIB en 2013, como consecuencia de términos de intercambio menos favorables y una caída en las exportaciones de café. Este déficit fue financiado con inversión extranjera directa y la colocación de dos bonos globales por un total de mil millones de dólares estadounidenses. Estas entradas de capital permitieron que las reservas internacionales se elevaran a 3.7 meses de importaciones.

Las cuentas fiscales continuaron debilitándose en 2013, debido al mayor gasto primario y pago de intereses, y al incremento de las pérdidas de la empresa estatal de electricidad. El déficit del sector público combinado alcanzó 7.6% del PIB en 2013 (4.2% en 2012). Dada la magnitud del déficit y el apretado mercado de deuda interna, las presiones de flujo de caja del sector público persistieron a pesar de las colocaciones de bonos globales. Las condiciones monetarias se volvieron más restrictivas, con mayores tasas de interés de mercado y un menor crecimiento del crédito.

El Banco Central (BCH) mantuvo la tasa de política monetaria sin cambios, pero retiró liquidez a través de operaciones de mercado abierto. A mediados de 2013, el BCH amplió la banda cambiaria interna, pero mantuvo amplia discrecionalidad sobre la determinación del nivel del tipo de cambio. Después de esta modificación, la tasa de depreciación del lempira se desaceleró (a 3.2% en 2013 comparado con cerca de 5% el año anterior), lo que llevó a una pequeña apreciación de la moneda en términos efectivos reales.

El nuevo gobierno ha comenzado a aplicar medidas para mejorar la disciplina fiscal. Un importante conjunto de medidas de consolidación fiscal orientado a aumentar los ingresos fue aprobado por el Congreso saliente en diciembre de 2013. Esto fue seguido por la aprobación de legislación para implementar reformas en el sector eléctrico y de pensiones, así como por medidas para



fortalecer la administración tributaria y mejorar la disciplina en el proceso presupuestario.

Para 2014, se espera que la actividad económica crezca un 3%, respaldada en parte por condiciones externas más favorables. Se proyecta que la inflación subiría temporalmente, pero debería permanecer bajo control y disminuir en 2015. Se espera que el déficit del sector público combinado se reduzca a 6.2% del PIB, apoyado por una mayor recaudación tributaria y un menor gasto primario. El déficit de la cuenta corriente externa se reduciría a poco más de 8% del PIB, como resultado de condiciones externas más favorables y el ajuste fiscal.

Crecimiento Sostenido del Sector Agropecuario

El producto interno bruto (PIB) del sector agropecuario de Honduras, en los últimos tres años muestra el siguiente comportamiento.

Cuadro No.1
Producto Interno Bruto 2011-2013
(En millones de Lempiras)

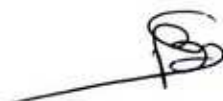
	2011	2012	2013
PIB Agropecuario Nacional	47,640	49,725	47,052
Financiamiento BANADESA al PIB	983	1,029	746
Contribución Porcentual	2.06	2.07	1.59

Hondura es un país de tierras agroforestales, siendo la agricultura y la acuicultura el principal sector económico de la nación. Su extensión territorial es de 112,492,7 km². En el 2011 los productos agrícolas representaron el 54% del valor de todos los productos exportados. En el 2012 el café generó \$1,440 millones de dólares.

De los 112,492,7 Km que equivalen a un poco más de 11.2 millones de hectáreas, 3.1 millones son superficie agrícola cultivable, con un alto potencial productivo en materia agrícola, contando con acceso de agua y vías de comunicación en los principales polos de desarrollo agrícola.

El sector agropecuario es el más importante generador de producción, ingreso, exportaciones y empleo de la economía hondureña, además de que aporta valiosos servicios ambientales.

De acuerdo al programa de inversiones del Gobierno de Honduras, "Los agro negocios y sus sectores relacionados representan 40% del Producto Interno Bruto (PIB) de Honduras. El clima tropical permite la producción agrícola todo el año, garantizándose el cultivo de una serie de rubros que incluye la leche y derivados,



pescado y camarones, una amplia variedad de frutas y vegetales, azúcar, cacao, café y banano.

En los últimos años el crecimiento de este sector ha sido débil con baja productividad y escasamente competitivo. Algunas actividades como el melón, palma africana, avicultura, acuicultura, caña de azúcar y piña muestran un fuerte dinamismo y se ha logrado cierta diversificación.

El superávit comercial agropecuario ha declinado, a raíz del débil aumento de las exportaciones y la elevación considerable de las importaciones agroindustriales y de granos.

Los rubros de mayor peso en la conformación del PIB agropecuario son: café, cultivos de tubérculos, hortalizas, legumbres y frutas, cría de ganado vacuno, granos básicos, banano y cultivos agroindustriales.

Durante el periodo 2006-2010 el PIB agropecuario creció un 18.6% acumulado a una tasa promedio anual de 4.7%, superior al aumento obtenido en el quinquenio de 2000-2005 que fue de 10.8%, a una tasa de crecimiento anual del 2.7%. El comportamiento de la agricultura durante el periodo 2005-2009 fue errático. Entre el 2006-2007 se registró un aumento pronunciado con respecto a los años 2004-2005, como resultado de las políticas de apoyo a producción a los pequeños y medianos productores combinado con el aumento en los precios de los productos agrícolas.

Honduras está calificada por los órganos especializados de las Naciones Unidas como uno de los países más vulnerables al cambio climático, las tormentas tropicales que afectaron al país en octubre 2008, provocaron una contracción que generó una caída en la producción y en la exportación de banano y a su vez, desincentivó al gremio cafetalero a exportar debido a los bajos precios y menos demanda externa.

A continuación se detalla la cartera crediticia administrada en BANADESA considerando los rubros que han tenido el mayor apoyo financiero y contribuyendo al PIB agrícola del país:

Cuadro No.2
Cartera de Préstamos por Fondos y Destino
Al 31 de Diciembre de 2014
(En millones de Lempiras)

DESTINO	FONDOS		CARTERA TOTAL
	PROPIOS	FIDEICOMISOS	
Café	823.1	45.4	868.5
Granos Básicos	125.0	383.7	508.7
Ganadería	375.4	60.4	435.8
Palma Africana	267.8	76.5	344.3
Comercio	209.9	31.2	241.1
* Varios cultivos	164.4	54.6	219.0
** Otros sectores	191.8	21.9	213.7
Consumo	19.6	0.1	19.7
TOTAL	2,176.9	673.8	2,850.8

* Incluye: papa, hortalizas, aguacate, sistemas de riego, chile, etc.
** Incluye: apicultura, pesca, avicultura, silvicultura, industria, transporte y comunicación, etc

La importancia de BANADESA en el agro nacional radica en la atención de aproximadamente 37,000 micros, pequeños y medianos productores, a quienes se les otorgan créditos por alrededor de L.1,000.0 millones por año, de los cuales el 87% de estos fondos van dirigidos al sector agropecuario. Cabe señalar que durante la presente administración 2010-2014 se han otorgado 42,012 préstamos por un monto L. 4,214.0 millones.

A continuación se observa el comportamiento de la cartera por rangos.

Cuadro No.3
Cartera de Préstamos por Rangos
Al 31 de Diciembre de 2014
(En millones de Lempiras)

RANGO	No. PRESTATARIOS	CARTERA DE PRÉSTAMOS
0 -100,000.00	34,263	1,192.30
100,001-500,000	4,814	1,028.30
500,001-1,000,000	327	235.30
1,000,001- EN ADELANTE	156	394.90
TOTAL	39,560	2,850.80

En el cuadro anterior se puede observar que esta administración ha apoyado con especial énfasis al micro y pequeño productor otorgando financiamiento por montos hasta por L.100,000.00 a un total de 34,263 productores que representan el 87% del total de clientes atendidos.

1.1.3 Mayor Competencia

1.1.3.1 Fideicomiso L. 1,500 Millones Banca Privada

El Gobierno de la República con el propósito de definir acciones concretas de apoyo al sector agropecuario constituyó un FIDEICOMISO con el Banco Hondureño de la Producción y la Vivienda (BANHPROVI) por un monto de UN MIL QUINIENTOS MILLONES DE LEMPIRAS y la banca privada acuerdan una tasa preferencial del 7.25 por ciento para salvar el agro. Los recursos se ofrecen a pequeños y medianos productores mediante sistemas de supervisión de cultivos. Más de 150 mil productores de granos tendrán acceso al financiamiento en la banca privada a una tasa de interés preferencial de 7.25 por ciento, que supone la reactivación del sector agrícola hondureño.

El esquema garantiza al pequeño y mediano productor fondos de la banca privada para el cultivo de granos a una tasa de 7.25 por ciento, pero con la incorporación de un mecanismo de supervisión de la producción en el campo, que actualmente afina la banca.

Además establece la obligatoriedad de un seguro agrícola por cada financiamiento para garantizar la recuperación de la inversión en caso de que la cosecha se vea afectada por falta de lluvia o exceso de la misma. Dicho seguro será cubierto por los productores con el respaldo del gobierno, que en mayo pasado dispuso 100 millones de Lempiras adicionales para atender a unas 76 mil familias de 64 municipios localizados en los 10 departamentos mayormente afectados por la sequía.

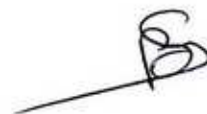
Asimismo, la banca creará un sistema de registro parecido a la central de riesgo de todos los productores favorecidos con financiamiento para garantizar que quienes incumplan sus obligaciones no accedan a más crédito agrícola en la banca.

Cabe señalar que en este nuevo esquema de financiamiento sí podrán optar a créditos los productores y campesinos bloqueados por la actual central de riesgo, pero en caso de que reincidan serán inhabilitados de manera permanente.

Lamentablemente, el BANADESA no ha sido incluido en esta alternativa de financiamiento de los productores promovida por el Gobierno de la República

1.1.3.2 Banrural en Honduras

Con una inversión inicial de más de 400 millones de lempiras abrirá operaciones en Honduras el Banco de Desarrollo Rural (Banrural) de Guatemala.



El inicio de operaciones fue aprobado recientemente por el consejo directivo de Banrural luego de varios estudios realizados ante una propuesta hecha por el Presidente Juan Orlando Hernández para ampliar las posibilidades de crédito a la pequeña y mediana empresa.

Según los representantes del organismo, a partir de este mes de octubre se comenzarán a dar pasos concretos para garantizar el acceso al financiamiento a miles de hondureños en favor de la economía nacional.

Esta institución proporcionará oportunidades de financiamiento donde tradicionalmente los bancos privados nacionales no entran, es un banco “que apoya las actividades económicas que son el sustento de miles de familias que no crecen porque no tienen quién les preste”.

Como resultado del análisis externo expuesto anteriormente, se deducen las siguientes Oportunidades y Amenazas para BANADESA.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Crecimiento Económico PIB Agropecuario: 4.3%	1	Sector vulnerable a cambios climáticos y desastres naturales
2	Soluciones Tecnológicas Disponibles	2	Mayor presencia de la competencia en nuestro sector objetivo
3	Desarrollo de mercados y clientes; nuevos frentes de negocios.	3	Bajos niveles de productividad del sector y baja calidad del sistema logístico
4	Mejor imagen en el sector agropecuario	4	Altos niveles de inseguridad
5	Fuerte demanda crediticia no atendida por la Banca privada	5	Emisión de Decretos de Condonación de Deudas
6	Decidida manifestación del Gobierno, en la emisión de políticas para apoyar y fortalecer el sector agropecuario	6	Invasión de tierras propiedad del BANADESA por grupos organizados
		7	Injerencia Política

1.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Considerando que la situación financiera actual del BANADESA es sumamente delicada, iniciaremos el análisis del diagnóstico interno presentando la situación real del Banco en el aspecto financiero.

1.2.1 SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro No.4
Balance General Condensado
Al 31 de Diciembre de 2014
(En Lempiras)

ACTIVO	DICIEMBRE 2014	PASIVO	DICIEMBRE 2014
DISPONIBILIDADES	L364,310,491.54	EXIGIBILIDADES INMEDIATAS	L1,488,596,160.84
Caja	76,993,032.85	Depósitos en Cuentas de Cheques	729,784,153.34
Depósitos en el Banco Central	147,131,035.64	Depósitos a la Vista No en Cuenta	670,096.57
Depósitos en Bancos del Interior	134,496,228.63	Otros Depósitos	51,518,451.91
Depósitos en Bancos del Exterior	-	Obligaciones Vencidas	-
Cheques a Compensar	5,690,194.41	Documentos y Ordenes de Pago Emitidas	77,103,669.16
Cheques y Valores al Cobro	-	Obligaciones Por Administración	3,034,964.48
		Bancos del Exterior	-
INVERSIONES	260,266,995.47	Impuesto Sobre la Renta	-
Inversiones	263,385,766.41	Otros Valores	626,484,615.38
Rva. Pl Amortización de Inversiones	3,118,770.94		
		EXIGIBILIDADES A TÉRMINO	439,724,463.04
PTMOS, DESCOTOS Y NEGOCIAC.	1,960,828,746.72	Depósitos de Ahorro	406,298,966.43
Vigentes	1,380,673,963.71	Depósitos a Término	33,425,496.61
Atrasados	323,168,449.17		
Vencidos	329,382,068.59	OTRAS EXIGIBILIDADES	3,689,990.37
En Ejecución Judicial	97,305,117.16	Cheques y Giros en Circulación	2,841,982.87
Créditos Refinanciados	46,448,739.96	Obligaciones Diversas	828,027.50
RESERVA PL CRÉDITOS DUBIOSOS	216,149,611.87		
INTS. POR COBRAR S/ PTMOS.	60,896,843.59	OBLIGACIONES BANCARIAS	1,288,855,127.86
INTS. POR COBRAR S/ PTMOS.	73,802,210.86	Préstamos Sectoriales	690,834,034.56
Reserva Pl Ints. De Dudoso Recaudo	12,905,367.27	Créditos y Obligaciones Bancarias	565,021,093.30
		Obligaciones Por Activos Arrendados	-
OTROS ACTIVOS	565,050,165.07	Obligaciones Subordinadas a Término	-
OTROS ACTIVOS	665,050,165.1		
RESERVA PARA OTROS VALORES	100,000,000.00	RESERVAS TÉCNICAS	-
SUCURS. AG. Y CASA MATRIZ	109,737,497.32	CREDITOS DIFERIDOS	7,796,311.71
ACTIVOS EVENTUALES	35,757,268.95	RESERVAS EVENTUALES	39,165,161.03
Activos Eventuales	36,800,680.83		
Reserva Pl Amort. Activos Eventuales	1,043,611.88	SUMA DE PASIVO	3,267,807,214.85
		CAPITAL Y RESERVAS	252,879,903.98
ACTIVOS FIJOS	146,023,060.10	CAPITAL PRIMARIO	820,785,579.50
Bienes Raíces	13,174,895.31	CAPITAL COMPLEMENTARIO	-567,906,675.52
Mobiliario y Equipo	168,909,423.68		
Instalaciones	35,619,050.27	RESULTADO DEL EJERCICIO	-2,804,775.98
Bienes Arrendados	217,342.88		
RVALS. RDEPREC. ACT. FIJOS	71,897,652.04	TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	L3,517,882,342.85
		PASIVOS CONTINGENTES	38,562,316.43
CARGOS DIFERIDOS	15,011,274.09	Garantías y Avals Exigidos	339,387.50
Cargos Diferidos	15,011,274.09	Exigibilidades Contractuales	38,222,928.93
Reservas Pl Amortización Otros Vls.	-	Acreedores Por Reportos	-
		Responsabilidad Subsidiaria	-
TOTAL ACTIVO	L3,517,882,342.85	BALANCE	L3,556,444,659.28
ACTIVOS CONTINGENTES	38,562,316.43		
Garantías y Avals Otorgados	339,387.50		
Créditos Por Utilizar	38,222,928.93		
Reportos Titulos Por Recibir	-		
Préstamos y Descuentos Negociados	-		
BALANCE	L3,556,444,659.28		

Cuadro No.5
Estado de Resultado Comparativo
Al 31 de Diciembre de 2014
(En Lempiras)

Concepto	Lempiras
Productos Financieros	
Ingresos por Intereses	229,721,015
Ingresos por Comisiones	7,276,833
Otros Ingresos	4,379,128
Total Productos Financieros	241,376,976
Gastos Financieros	
Intereses	41,412,332
Gastos por Comisiones	3,116,286
Otros Gastos	5,004,777
Total Gastos Financieros	49,633,394
Utilidad Financiera	191,843,581
Productos por Servicios	
Comisiones	62,390,344
Arrendamientos	1,609,450
Otros	777,491
Total Productos Financieros	64,777,284
Otros Gastos	
Gastos Administrativos	186,112,870
Reserva Para Créditos de Dudosa Recuperación	
Depreciaciones y Amortizaciones	4,564,347
Gastos operativos	76,762,033
Total Otros Gastos	267,439,251
Utilidad de Operación	-10,818,385
Ingresos no Operacionales	
Ingresos por Dividendos en Acciones	2,255,978
Productos y Gastos Extraordinarios y de Ejercicios Anteriores-Neto	5,757,631
Total Ingresos no Operacionales	8,013,609
Utilidad antes del Impto. sobre la Renta	-2,804,776
Impuesto sobre la Renta	-
Utilidad (Pérdida) Neta	-2,804,776

1.2.1.1 Insuficiencia de Capital

De los datos del balance al 31 de diciembre del 2014 se observa que el capital asciende a L.252.9 millones cantidad inferior al capital mínimo requerido por Banco Central y Comisión Nacional de Bancos y Seguros de L. 400.0 millones, resultando una insuficiencia de capital de L. 147.1 millones. En cuanto al índice de adecuación de capital de 7.83% es inferior al 10% requerido por la CNBS.

Como se menciona anteriormente el BANADESA está sujeto al cumplimiento de lo requerido por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros en el sentido de realizar ajustes contables por L. 1,141,262,271.00, según se detalla a continuación:

Cuadro No.6
Ajustes Contables Requeridos por la CNBS
(En Lempiras)

	AJUSTES	31/01/2013
1.2.1	Insuficiencia de Reservas para Crédito e Intereses de Dudosa Recuperación. La columna del 31 de enero de 2013 incluye L. 307,402,969.00 por insuficiencia de reservas mas L. 232,996,766.00 adicionales, equivalente al 60% sobre créditos categorías I y II otorgados antes de 2010 y 15% para los concedidos a partir de 2010.	L. 540,399,735
1.2.2	Reservas Deudores Varios (Capital no pagado por el Gobierno y Activos no Representativos de Valor)	L. 419,254,329
1.2.3	Reservas de Activos Fijos	L. 46,963,851
1.2.4	Reservas para Amortización de Activos Eventuales	L. 2,282,615
1.2.5	Reservas para Sucursales, Agencias y Casa Matriz	L. 64,767,926
1.2.6	Reservas eventuales para alcanzar el 20% sobre la reserva del pasivo laboral total al 31 de diciembre de 2012	L. 67,593,815
	TOTAL AJUSTES	L. 1,141,262,271

La constitución de reservas y los ajustes contables requeridos por la CNBS, no han sido posible efectuarlos, porque esto implicaría un impacto negativo en los estados financieros, al convertir el capital y reservas del Banco en cifras negativas, resultando una insuficiencia de capital, lo que de conformidad con la Ley del Sistema Financiero, el Banco se ubicaría en dos causales de liquidación forzosa, al presentar un capital inferior al mínimo requerido y un índice de adecuación de capital inferior al 10%.



Otra situación importante de mencionar es que BANADESA no ofrece los suficientes servicios bancarios para generar ingresos adicionales que aseguren la sostenibilidad financiera de la institución.

1.2.1.2 Captación Depósitos del Público

Históricamente, el BANADESA no ha obtenido los resultados deseados en el tema de captaciones de depósitos del público, debido a que se venía utilizando un sistema tecnológico obsoleto y con muchas limitaciones que no permitían brindar un servicio bancario eficiente y oportuno a la clientela del Banco.

1.2.1.3 Situación Contable

A pesar del esfuerzo realizado por esta administración en conformar equipos de trabajo que se dedicaron a tiempo completo a conciliar y depurar las cuentas contables, aún persiste la problemática de presentar cuentas con saldos que no son reales, debido a muchas deficiencias en sus registros, originadas por las malas prácticas contables que se realizaron en el pasado, como ser:

- Registro de partidas contables sin el debido soporte o mal operadas, que se realizaban generalmente para cubrir diferencias, utilizando cuentas transitorias en las diferentes agencias.
- Valores no conciliados ni depurados en cuentas, por falta de evidencia documentaria.
- Deficiencia Patrimonial (capital menor al mínimo requerido).

Estas prácticas, han dado como resultado que los estados financieros no reflejen la verdadera situación financiera de la institución.

1.2.1.4 Servicios Financieros

Para lograr la capitalización del productor agropecuario no es suficiente proveer a los mismos sólo de financiamiento destinado a la diversificación o mantenimiento del cultivo o, a la adquisición de bienes de capital que permitan generar mayores excedentes por productividad en el productor. También se hace necesario el ofrecimiento, por parte del Banco, de medios de pago y servicios financieros seguros y competitivos que les permitan a los productores colocar su producción en el competitivo mercado nacional o internacional.

El BANADESA por su debilidad financiera tiene una oferta muy limitada de servicios financieros, lo que no permite lograr una relación integral con el productor agropecuario, en el sentido de apoyar con financiamiento a través de todo su ciclo productivo. Como consecuencia esta situación, no permite una



generación adecuada de ingresos que se traduzca en utilidades para la institución.

1.2.1.5 Cartera crediticia

El comportamiento de la cartera crediticia de fondos propios y fideicomisos de los últimos cinco años es el siguiente:

Cuadro No.7
Cartera de Préstamos
Período 2010 –2014
(En millones de Lempiras)

AÑO	FONDOS		TOTAL
	PROPIOS	FIDEICOMISOS	
2010	1317.6	586.4	1,904.0
2011	1488.3	633.0	2,121.3
2012	1691.0	584.6	2,275.6
2013	1839.4	676.6	2,516.0
2014	2176.9	673.8	2,850.8

Del cuadro anterior se deduce que dentro de sus limitaciones financieras ha cumplido con su principal objetivo de financiar al micro, pequeño y mediano productor en diferentes actividades agropecuarias, contribuyendo con esto a la seguridad alimentaria de la población hondureña y además evitar la fuga de divisas en la importación de granos básicos (Frijoles y arroz).

No obstante haber superado algunas debilidades encontradas por esta administración, el Banco continúa con cierta problemática en lo que respecta a la actividad crediticia que requieren de pronta atención como ser:

- Demora excesiva en el proceso crediticio, desde la recepción de la solicitud hasta la aprobación del crédito.
- La labor de supervisión y seguimiento de los créditos no se cumple a cabalidad.
- Exigencia de un sin número de requisitos difíciles de cumplir por el cliente.
- Oferta limitada de productos financieros para la actividad crediticia, que permitan lograr el equilibrio financiero.
- Excesivo financiamiento con vencimiento a mediano y largo plazo.

1.2.1.6 Alto índice de Morosidad

La situación de mora y la composición de la cartera al 31 de diciembre del 2014 es la siguiente:

Cuadro No.8
Composición de la Cartera de Préstamos
Al 31 de Diciembre de 2014
(En millones de Lempiras)

CONCEPTO	FONDO	
	Propios	Fideicomisos
Cartera Total	2,177.0	673.9
Cartera en mora	560.4	406.3
Cartera Vigente	1,616.5	267.5
Indice de mora	25.7%	60.3%

Durante esta administración se han ejecutado diversas acciones a fin de mejorar el índice de mora sin embargo esta labor ha sido una tarea bastante difícil y no se han obtenido los resultados esperados debido a varias causas de las cuales enumeramos las principales:

- Prestatarios que han fallecido o que no ha sido posible localizarlos y prestatarios con garantías inexistentes.
- Registro de prestatarios con cartera en mora sin documentación soporte.
- Cultura de no pago a BANADESA.
- Promesas de campaña para la aprobación de Decretos de condonación de deudas.
- Pérdidas de cultivos por enfermedad de la Roya del Café.
- Pérdidas de cultivos por cambios climáticos (exceso de lluvia o sequia).

Para una mejor apreciación del problema de la cartera en mora y sus principales causas a continuación se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro No. 9
Problemática en la Cartera de Préstamos

SEGREGACIÓN DE LA CARTERA						
No.	GRUPOS	SALDO CAPITAL	SALDO EN MORA CAPITAL	CARGA FINANCIERA EN INTERESES	NO. DE PRESTAMOS	INDICE DE MORA
1	Prestatarios no localizados/Fallecidos/sin Garantías existentes	59,520,141.20	59,520,141.20	202,789,241.81	2,582	100.00%
2	Préstamos cuya deuda de capital original se ha duplicado por concepto de Intereses	263,553,770.76	262,441,845.75	516,220,023.87	7,400	99.58%
3	Cartera Readecuada/Refinanciada	225,901,584.55	136,097,353.28	103,310,228.34	3,275	60.25%
4	Préstamos Readecuales/Refinanciables	1,215,548,292.23	745,492,526.47	702,953,848.12	18,887	61.33%
5	Cartera en Cobro Administrativo Interno	345,209,011.16	105,792,516.32	61,667,322.71	3,200	30.65%
6	Cartera en Cobro Administrativo Externo Extrajudicial	954,743,007.23	754,901,524.40	725,796,872.86	17,974	79.07%
7	Cartera con Demanda Judicial	100,546,051.01	100,546,051.01	70,692,596.29	517	100.00%

Observaciones	
Grupo No. 1	Préstamos donde la ejecución judicial no ha sido posible por prescripción e inconsistencias de las garantías, por lo que se recomienda el saneamiento que mejoraría los estados financieros de la institución.
Grupo No. 2	Requiere de una decisión política de alivio de intereses en busca de recuperar el capital original otorgado ya que no es posible readecuar o refinanciar capitalizando estos intereses en vista de que se convertiría en una deuda impagable con cuotas que se saldrían de la capacidad de pago del cliente.
Grupo No. 3	Estadísticamente esta figura representa una solución temporal de la mora ya que haciendo un análisis y revisión de la misma el cliente de igual forma incumple los acuerdos suscritos por estos arreglos.
Grupo No. 4	Incluye prestatarios afectados por elementos de fuerza mayor en donde el único alivio o subsanación de esta mora se puede realizar a través del arreglo de cartera.
Grupo No. 5	Niveles de mora aceptables gestionadas por personal de Banadesa.
Grupo No. 6	Cuentas donde el proceso de Cobro Administrativo Interno fue agotado y transferidos al apoderado legal externo para la recuperación de los saldos adeudados y de ser necesario incoar las demandas en los juzgados correspondientes.
Grupo No. 7	Segmento de cartera en donde a sido necesaria la acción judicial para la recuperación de los saldos adeudados al Banadesa.

1.2.2 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

1.2.2.1 Alto Costo Administrativo

Históricamente los gastos de personal así como los demás gastos administrativos han sido sumamente altos, debido a la contratación de personal basada en recomendaciones políticas sin contar con los requerimientos para llenar el perfil del puesto a desempeñar, lo cual ha incrementado el número de personal innecesario; aunado a esto el bajo desempeño y la poca productividad de los mismos, ha repercutido en forma importante en los resultados financieros del banco, así como en el crecimiento desmedido de la planilla. La situación señalada se ve reflejada en los altos costos de personal que representan el 56.9% del total de los gastos y el 64.1% del total de los ingresos.

1.2.2.2 Recurso Humano

Actualmente el Banco cuenta con 782 empleados, de los cuales 322 que representan el 41% trabajan en la Oficina Principal en labores administrativas y 460 empleados que representa el 51% en las agencias y ventanillas en labores de negocios (Atención al cliente).

Del total de empleados 691 son permanentes, 81 por contrato y 10 por jornal. Otros aspectos que limitan el buen desempeño de la institución son:

- a) Que solo el 22% de los empleados poseen título universitario. Al inicio de esta administración solo el 6% poseía título universitario.
- b) Que los empleados en su mayoría han sido contratados por influencia políticas sin cumplir con el perfil que requiere el puesto.

1.2.2.3 Activos Eventuales

La situación actual de los activos eventuales adquiridos por la institución presentan algunos problemas que ameritan su pronta atención el detalle es el siguiente:

NUMERO DE ACTIVOS	SITUACION ACTUAL	MONTO EN LEMPIRAS
61	Problemas Legales, (Saneamiento legal, Invasión por particulares, problemas administrativos, servidumbre de paso, zona de reserva)	12,674,963.28
14	Propiedades vendidas que falta documentación soporte para rebajarlos contablemente.	1,211,852.61
10	Propiedades con problemas administrativos y contables que fueron afectados por el INA	1,000,287.13
14	Propiedades que actualmente están invadidas por Grupos Campesinos.	6,598,046.81
1	Propiedad que falta aclarar extensión escritura ya que se han realizado ventas parciales	111,066.08
1	Propiedad en proceso de escrituración y registro	63,831.36
33	Propiedades sin documentación, algunas de las personas que las habitan si poseen escritura. (datan de hace muchos años)	407,873.03
28	Activos muebles que actualmente por su deterioro no tienen ningún valor	1,120,634.32
54	Propiedades lista para su venta con valor de avalúo	24,700,120.90
216	TOTALES	47,888,675.50

Muchos de los activos eventuales del Banco le han provocado perjuicio, además de habérsele cancelado el crédito al deudor con la adjudicación de la garantía, la existencia de legislación, tal como el decreto 165-2009, obliga al BANADESA que transfiera al INA todos aquellos bienes que estén ocupados por organizaciones campesinas.

La venta de los activos eventuales no ha dado los frutos esperados, en vista que al momento de aprobar los créditos, las garantías ofrecidas fueron sobrevaloradas; consecuentemente, los avalúos actuales son inferiores a los

adeudos de los prestatarios. Lo que de acuerdo a la normativa vigente, limita su venta.

1.2.2.4 Tecnología de la Información

BANADESA cuenta con un único DATA CENTER para el proceso de su información tanto para el cliente externo como para las operaciones internas. La inversión aproximada solo en hardware es de alrededor de L10.0 millones. Si agregamos el software bancario, licenciamiento de base de datos, sistemas operativos, sistemas de comunicaciones, antivirus, etc. sumarían aproximadamente L30.0 millones.

Ha tomado los últimos tres (3) años, actualizar nuestros recursos de hardware y sistemas de aplicaciones bancarias, sin embargo, esto no significa que hemos cerrado la brecha frente a otros bancos que teniendo el mismo sistema, ofrecen diversos productos y servicios desde hace muchos años; internet banca, cajeros automáticos, tarjeta de débito/crédito, autobancos etc., solo hemos preparado el camino para llegar a esas posibilidades. Si hemos logrado que por las nuevas funciones del sistema, se mejoraran el sistema de caja, contabilidad, controles de seguridad entre otros.

Con el propósito de mantener en óptimo funcionamiento el sistema tecnológico, es necesario renovar los licenciamientos de software, la garantía de los servidores principales, así como la adquisición de servidores de respaldo, como base fundamental para los planes de contingencia y continuidad.

Como resultado del análisis interno anterior se concluye, con las siguientes fortalezas y debilidades del banco.



FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Tasa de interés competitiva en relación al resto de la banca del sector agropecuario.	1	Deficiencia patrimonial
2	Depositos del publico garantizados en un 100% por el estado	2	Registros contables deficientes
3	Presencia Institucional en 16 de los 18 departamentos del pais	3	Altos indices de mora
4	Moderno sistema tecnologico	4	Limitada liquidez
5	Lealtad y confianza de nuestros clientes	5	Existencia de activos eventuales con problemas para su venta
6	Administración de fideicomisos del Gobierno	6	Lentitud en el proceso de otorgamiento del credito
7	Encaje preferencial (Inversiones obligatorias en moneda nacional.	7	Debil capacidad de gestion administrativa y de negocios en las agencias
		8	Inexistencia de una politica adecuada para la selección de personal eficiente y calificada para el puesto
		9	Falta de compromiso y etica del personal de la institucion
		10	Bajos salarios y ausencia de una politica salarial en funcion a la responsabilidad y antigüedad del empleado.
		11	Centralizacion de funciones como resultado de una administracion bajo desconfianza
		12	Deficiente atencion al cliente
		13	Limitada oferta de servicios bancarios
		14	Ausencia de un sistema de informacion gerencial para la toma de decisiones
		15	Débil supervisión de los prestamos otorgados

2. OBJETIVOS Y METAS

2.1 Objetivos Estratégicos

2.1.1 Financieros

- a) Obtener recursos financieros para la capitalización del Banco.
- b) Depurar y sanear los registros contables de la institución (situación financiera real).
- c) Reversión del Banco.
- d) Mantener el índice de mora aceptable.
- e) Mantener una sana situación financiera del Banco.
- f) Ampliar la cobertura de servicios bancarios en el área rural.

2.1.2 Crediticios

- a) Aumentar el porcentaje de la población rural atendida.
- b) Ampliar la cobertura de programas y productos de crédito en el mercado objetivo.
- c) Implementar y mantener una política sana y efectiva de crédito.

2.1.3 Recursos Humanos

- a) Selección de personal estrictamente necesario, bajo principios técnicos y valores que garanticen la eficiencia en las actividades asignadas, con el perfil necesario.

2.2 Metas

2.2.1 Financieras

- a) Capitalizar al Banco con L. 1,400.0 Millones a más tardar el 31 de marzo de 2015.
- b) Al 31 de mayo de 2015 se finalizará la segregación del balance general del Banco en dos balances; uno que estará integrado por aquellas cuentas sujetas a conciliaciones, investigaciones, depuraciones contables y cuentas con saldos que no son representativos de valor. El otro balance, integrado por aquellas cuentas buenas que representan la fortaleza financiera real de la institución, cumpliendo con el capital mínimo requerido de L. 400.0 millones.
- c) Emitirse Decreto Legislativo de modificación de la Ley de Banadesa al 31 de Marzo 2015.
- d) Mantener un índice de mora no mayor al 10% durante los próximos 3 años.



- e) Mantener los niveles de recuperación de los préstamos nuevos durante la vigencia este plan en un mínimo de 90%.
- f) Las recuperaciones de los próximos tres años serán las siguientes:

(En millones de Lempiras)

Fondos	2015	2016	2017
Propios	L.461.1	L.514.5	L.575.7

- g) Incrementar el saldo de la captación de depósitos del público en los siguientes montos:

(En millones de Lempiras)

Captación de Fondos	2015	2016	2017
	L.164.8	L.217.5	L.304.5

- h) Implementar la tarjeta de débito y crédito a partir del segundo trimestre del año 2015.
- i) Mantener el costo administrativo durante los próximos 3 años no mayor del 10%.

(en millones de Lempiras)

Costo Administrativo	2015	2016	2017
	9.89%	9.87%	9.47%

- j) Alcanzar niveles de utilidad en los próximos 3 años siguientes, no menores a:

(En millones de Lempiras)

Años	2015	2016	2017
Utilidades	L.34.83	L.59.75	L.96.55

2.2.2 Crediticias

- a) Incrementar la población rural atendida durante los próximos 3 años así:

Año	2015	2016	2017
Incremento*	6%	7%	8%

*Los porcentajes de incremento son calculados en base al año anterior.

- b) Diversificar la oferta crediticia a productos ligados al desarrollo.
- c) Incrementar la cartera de préstamos con Fondos Propios en los siguientes montos:

Fondos	2015	2016	2017
Propios	L.164.80	L.217.50	L.304.60

- d) Retomar el otorgamiento de créditos personales con deducción por planilla así:

(En millones de Lempiras)

Años	2015	2016	2017
Desembolsos	L.100.00	L.200.00	L.300.00

- e) Crear el Departamento Banca de Personas.
 f) Ampliar la red de agencias en aquellas zonas ligadas al desarrollo y que responda a una estrategia de país así:

Años	2015	2016	2017
Agencias	3	5	8

- g) Actualizar el Reglamento y Manual de Créditos acorde con productos existentes y nuevos productos.
 h) Al 31 de marzo de 2015 deberá estar actualizado el Manual de Avalúos en base a la normativa vigente.
 i) Efectuar por concepto de desembolso de préstamos los siguientes montos:

(En millones de Lempiras)

Fondos	2015	2016	2017
Propios	L.625.9	L.731.5	L.880.2

- j) Revalorizar los activos fijos de la institución a fin de incrementar el patrimonio del Banco a más tardar el 31 de marzo de 2015.
 k) Vender activos eventuales:

Año	% de Venta
2015	30%
2016	30%
2017	40%

2.2.3 Recursos Humanos

- a) Realizar un recorte (o suspensión) de personal del 30% del valor de la planilla, al 30 de Marzo de 2015, como resultado de una evaluación realizada por una empresa especializada.
 b) Capacitar a todos los empleados en temas a fines a las labores que desempeñan en el Banco por lo menos una vez al año.
 c) Cada empleado será evaluado dentro de un sistema de Evaluación del Desempeño, cada semestre.
 d) Elaborar y aprobar el Manual de Puestos y salarios al 30 de marzo de 2015.
 e) Toda contratación de personal debe ser realizada cumpliendo con el perfil de puestos.
 f) Actualizar el Reglamento Interno y ajustarse a su cumplimiento.
 g) Implementar un sistema de incentivos.

3. ESTRATEGIAS

3.1 Estrategias Financieras

Objetivo No. 1 Obtener recursos financieros para la capitalización del Banco.

- Concienciar y lograr que el Gabinete Económico apruebe que BANADESA se capitalice mediante la cesión de los activos, pasivos y patrimonio de los valores constituidos por los fondos siguientes:

a) Fideicomiso BANHPROVI

La suma de DOSCIENTOS MILLONES DE LEMPIRAS (L.200,000,000.00), derivados del Artículo 32 del Decreto No.33-2006, de fecha 3 de mayo del 2006.

b) Fideicomiso BANHPROVI

La suma de TRESCIENTOS MILLONES DE LEMPIRAS (Lps.300,000,000.00) derivados del Artículo 5 del Decreto No.43-2007 de fecha 15 de mayo del 2007.

c) Fondos BANDES

Autorizar a la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN) para que transfiera al BANADESA, el equivalente en moneda nacional de la cantidad de TREINTA MILLONES DE DOLARES estadounidenses (\$30,000,000.00), provenientes de la Línea de Crédito que le fue otorgada por la aludida Secretaría de Estado, derivados del préstamo al Gobierno de Honduras por el Banco de Desarrollo Económico y Social (BANDES) de Venezuela, consignado en el Decreto No.158-2008 de fecha 9 de octubre del 2008. Al equivalente en lempiras de L. 566.8 millones se le deduce la cantidad de L. 31.2 millones por concepto de pagos de capital efectuados. (Saldo L.535.6 millones).

- d)** Capitalizar la suma de L. 59.5 millones que constituye el saldo adeudado del préstamo suscrito con la Secretaría de Finanzas en el mes de enero 2010, en cumplimiento con el Decreto No 157-2009 del 21 de Julio del 2009.

- e)** Capitalizar el banco con la suma de L. 305.0 millones en efectivo como aporte del estado.

f) Revaloración de Activos

Capitalización del Banco por una cantidad igual o mayor a Lps.261.6 millones provenientes de la revalorización de sus edificios, cuyos valores en libros representan únicamente el 5% de su valor comercial.



Para los literales a), b), c) y d), también se puede considerar que estos valores sean transferidos al capital de BANADESA como **deuda subordinada** a ser pagado a largo plazo.

Tanto la propuesta de capitalización como la realización de los ajustes, están basados tomando en consideración la Ley del Sistema Financiero así como la normativa vigente emitida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

Otra alternativa para solucionar la problemática anterior (Capitalización y depuración contable) es mediante la creación de un fideicomiso de saneamiento por parte del Estado. Este fideicomiso absorbería la totalidad de las cuentas malas reflejadas en la segregación de balances.

Dada la situación económica y financiera del país, no ha sido posible el cumplimiento de la emisión y aprobación de decretos de ley, en los cuales se aprobaron recursos financieros de capital y fortalecimiento financiero en el orden de L. 1,681.0 miles y desfases financiero por la aplicación de decretos de condonación de capital y/o intereses en valores de aproximadamente L. 400.0 miles, por lo que en una medida compensatoria y de fortalecimiento institucional se aportara un monto de L. 305.0 millones que permita brindarle liquidez financiera cuya fuente de recursos será el Estado de Honduras

Objetivo No. 2 Depurar y sanear los registros contables de la institución

Capitalizado el Banco y constituidas las reservas requeridas por la CNBS, el siguiente paso consiste en segregar el Balance General ajustado, en dos balances: uno que esté integrado por aquellas cuentas que están sujetas a conciliaciones, investigaciones, depuraciones contables y otras cuentas con saldos que no son representativos de valor y otro balance, integrado por aquellas cuentas buenas que representan la fortaleza financiera real de la institución. En ese sentido, se sugiere, segregar por el lado del Activo, la Cartera de Préstamos en Mora (atrasados, vencidos, en ejecución judicial y créditos refinanciados), valores no integrados en Deudores Varios, Sucursales y Agencias y Casa Matriz, Cargos Diferidos y Saldos Contrarios de Acreedores Varios y por el lado del Pasivo, las Cuentas de Reserva y/o Provisiones, a fin de crear dos (2) balances generales, uno de cuentas deterioradas sujetas a depuración y liquidación y otro balance con cuentas buenas, que sería el Banco Sano.

Para realizar la investigación, depuración y liquidación de todas las cuentas que constituyen el balance de cuentas malas se deberá nombrar una comisión interinstitucional integrada por BANADESA, secretaría de Finanzas, Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Tribunal Superior de Cuentas para la investigación, depuración y liquidación de las cuentas que constituyen las cuentas malas.



Como resultado del cumplimiento de los objetivos 1 y 2 a continuación se presentan balances generales del banco en cada uno de estos escenarios:

Cuadro No. 10
Balance General al 31 de Diciembre 2014, Impacto Ajustes CNBS; Capitalización y Segregación de Balances
(En miles de Lempiras)

Descripción	Escenario No. 1				Escenario No. 2			Escenario No. 3	
	Balance Actual 31-12-2014	Ajustes CNBS		Balance Ajustado	Capitalización		Balance con Capitalización	Segregación Balances	
		Debe	Haber		Debe	Haber		Cuentas Malas	Cuentas Buenas
ACTIVO									
DISPONIBILIDADES	624,600			624,600			624,600		624,600
PRESTAMOS, DESCUENTOS Y NEGOCIACIONES	2250,700			2250,700	229,243	2479,943		744,081	1735,858
OTROS ACTIVOS	565,000			565,000			565,000	419,254	145,746
SUCURSALES, AGENCIAS Y CASA MATRIZ	109,700			109,700			109,700	64,768	44,932
ACTIVOS EVENTUALES	35,800			35,800			35,800		35,800
ACTIVOS FIJOS	217,900			217,900			217,900	45,964	170,936
CARGOS DIFERIDOS	15,000			15,000			15,000		15,000
TOTAL ACTIVO	3818,700	0	0	3818,700		4047,943		1275,071	2772,872
PASIVO									
EXIGIBILIDADES	1931,900			1931,900	270,757	1661,143			1661,143
OBLIGACIONES BANCARIAS	1288,800			1288,800	595,100	693,700			693,700
CREDITOS DIFERIDOS	7,800			7,800			7,800		7,800
RESERVAS DE VALUACIÓN	300,500		1073,668	1374,568		1374,568		1275,071	99,497
RESERVAS EVENTUALES	89,200		67,594	106,794		106,794			106,794
TOTAL DE PASIVO	3568,600	0	1141,262	4709,862	865,857	3844,005		1275,071	2548,994
CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL									
SUMA CAPITAL	250,100	1141,262		-691,162		1095,100	203,938	0	203,938
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	3818,700	-1141,262	1141,262	3818,700		4047,943		1275,071	2772,872

Escenario No. 1: Balance al 31 de Diciembre 2014, e impacto resultante de la aplicación de los ajustes por L. 1.141.262 Miles, requeridos por la CNBS

Escenario No. 2: Resultado de la capitalización de L. 3030.0 Millones provenientes de los Fideicomisos de SAN-PROVI y L. 335.6 Millones del Préstamo de BANDES de Venezuela, más 108.5 millones, según Decreto No.157-2009.

Escenario No. 3: Resultado de la segregación del Balance del Banco en dos Balances: uno con Cuentas Malas sujetas a investigación y depuración y el otro con Cuentas Buenas.

Objetivo No 3 Reconversión

Con el propósito de potenciar a la institución como un ente de desarrollo que responda en forma eficiente a las necesidades de los sectores productivos y la seguridad alimentaria del país, bajo principios de transparencia y responsabilidad; resulta indispensable, la reconversión de la institución, mediante la reforma de su Ley constitutiva, por conducto del Congreso Nacional en consideración a los siguientes aspectos:

- Clarificar sus objetivos.
- Ampliar las operaciones crediticias que puedan ejecutarse.
- Imposibilitar la toma de decisiones que afecten su patrimonio, a nivel Ejecutivo o Legislativo sin la opinión previa de la institución.
- Integración de su Junta Directiva con mayor participación del sector privado.
- Suscripción de documentos públicos de créditos y de enajenación de los activos eventuales sin asistencia de notarios.
- Contratación de personal mediante concurso público y proceso de selección técnica.

- g) Autorización de revalorización de activos, para incrementar su patrimonio.
- h) Alianzas o acuerdos especiales con instituciones gubernamentales para el manejo de sus depósitos y cuentas bancarias a través del Banco.
- i) Permisibilidad de efectuar negociaciones de arreglos de pago en cuanto al monto adeudado por prestatarios, bajo condiciones especiales.
- j) Exoneración del pago del impuesto sobre tradición de bienes inmuebles constitutivo de activos eventuales, y tasa registral.

Para que el nuevo Banco opere en forma eficiente y responda a las exigencias de un Banco moderno, es necesario el diseño de una nueva estructura de organización, con objetivos y metas bien definidas.

Objetivo No. 4 Mantener el índice de mora en niveles aceptables

Para mantener el índice de mora en niveles aceptables (no mayor al 10% para los próximos 3 años), se deberán implementar las siguientes acciones:

- a) Definir volumen de cartera en mora por Agencia.
- b) Mantener Recurso Humano calificado en gestión de Cobro.
- c) Mantener logística adecuada para el cobro administrativo.
- d) Definir porcentaje mínimo de cobranza administrativa.
- e) Cobro Externo (colaboradores jurídicos y agencias especializadas).
- f) Rotación de cartera.
- g) Contar con información confiable del cliente.
- h) Masificar cobro preventivo por medio de mensajes de texto.
- i) Masificar de cobro utilizando medios de comunicación.
- j) Contar con información y reportes confiables para el seguimiento de la cobranza.

Objetivo No. 5 Mantener una sana situación financiera del banco

- a) Obtener la liquidez suficiente para cubrir las metas de colocación establecidas.
- b) Crear un Departamento de supervisión de operaciones que controle la actividad transaccional diaria de todas las agencias y ventanillas.
- c) Crear productos innovadores de captación de recursos.
- d) Captar recursos provenientes del sector público (Gobierno Central, Instituciones desconcentradas y descentralizadas).
- e) Participación en el manejo de programas sociales contenidos en el Plan de Nación.
- f) Autorización de venta de activos eventuales.
- g) Presentar estados financieros reales y depurados.

3.2 Estrategias Crediticias

Objetivo No. 6 Facilitar el acceso al crédito

- a) Diseñar estrategias orientadas a facilitar el acceso de la población a los servicios crediticios del BANADESA.
- b) Modificar el Reglamento y Manual de Créditos, orientado a eficientar el proceso de crédito así como a lograr una mayor transparencia.
- c) Realizar labores intensivas de promoción de la nueva oferta crediticia del BANADESA.
- d) Posicionar al BANADESA en las zonas de mayor demanda.
- e) Ampliar la cobertura de programas y productos de crédito en el mercado objetivo.
- f) Implementar y mantener una política sana y efectiva de crédito.
- g) Diversificar la oferta crediticia a productos ligados al desarrollo.
- h) Realizar avalúos de las garantías únicamente con profesionales autorizados por la CNBS.
- i) Fortalecer la Gerencia de Fideicomisos, para que pueda administrar de manera eficiente los fideicomisos importantes del Gobierno Central, especialmente en participar con mayor protagonismo en la negociación de las condiciones contractuales.

3.3 Estrategia de Recurso Humano

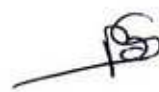
3.3.1 Plan de disminución del gasto mediante reducción de personal

1.- **OBJETIVO.-** El propósito del plan es la disminución del gasto corriente mediante la reducción de la planilla de sueldos, salarios y honorarios profesionales correspondiente al año 2015, en la cantidad de L. 59.0 millones , que representa el 30 % de la planilla.

Dicha reducción implica que todas aquellas plazas o cargos ejercidos por los servidores públicos o profesionales cuya relación laboral o administrativa concluya o se dé por terminada por cualquier circunstancia, queda definitivamente congelada.

La referida reducción se efectuará mediante:

- a) Solicitud de retiro voluntario,
- b) Suspensión de los Contratos de Trabajo,
- c) Cancelación del personal cuya relación de trabajo o administrativa concluya, previo análisis de cada caso.



- d) Aplicación estricta de la normativa Laboral en cuanto al despido de personal con ocasión de la comisión de faltas

RETIRO VOLUNTARIO.- Tal acción se ejecutará bajo los parámetros siguientes:

A.- La Jefatura del departamento de Recursos Humanos comunicará al personal de la Institución cuya relación laboral la regule el Código del Trabajo, la disponibilidad de cancelarse las prestaciones laborales al personal que desee retirarse, fijándose el último del mes de febrero del 2015 como fecha límite para poder hacerse uso de tal beneficio.- La petición no implica obligatoriedad del Banco para acceder a la petición de retiro solicitada.

B.- En el período comprendido entre el primero de marzo al último del mismo mes, se determinará dentro de los solicitantes al beneficio indicado en la letra que antecede, aquellos a quienes la Institución prescindirá de sus servicios, procurando evitarse la discontinuidad de los servicios que presta cualquier unidad administrativa.

C.- La cancelación del personal bajo la acción que antecede, se efectuará a mas tardar el último del mes de marzo del 2015, de conformidad con la disponibilidad presupuestaria para el pago de prestaciones.-En caso de insuficiencia de ésta se efectuarán las transferencias de fondos pertinentes.

D.- Cuando el cargo que ocupe un empleado cancelado sea indispensable para el funcionamiento de la Institución, el sustituto deberá ser nombrado dentro del personal de la misma, siempre y cuando exista el personal con el perfil adecuado para el cargo.

TERMINACIÓN DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO O DE SERVICIOS PROFESIONALES.

El personal sujeto a al Código del Trabajo o Ley de Contratación del Estado, cuya relación expira a partir de la fecha, deberá darse por concluida, previo el análisis especial de cada caso- La conclusión de la relación se efectuará a partir de la aprobación del presente plan.

SUSPENSIÓN DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO.- En caso de que la reducción del personal bajo Las circunstancias anteriores no cubriere las expectativas en el objetivo planteado La Jefatura de Personal en concordancia con el Departamento Legal deberá proceder a efectuar las acciones conducentes para la Suspensión de los Contratos de Trabajo de conformidad con la normativa laboral.

DESPIDO SIN RESPONSABILIDAD DEL PATRONO.- En virtud de que la normativa laboral señala las causales por las cuales se puede despedir personal sin responsabilidad del patrono, el Departamento de Recursos Humanos debe



proceder a efectuar dentro de los términos legales, las audiencias de descargos y posterior despido del personal que incurra en responsabilidad en el ejercicio de sus funciones; por cuanto ello implica la terminación del contrato sin el pago de prestaciones ni reintegro.

Para tal efecto El Departamento indicado debe girar circular a los Jefes de Unidades Administrativas para que le comuniquen de inmediato cualquier falta que cometa el personal a su cargo, sin contemplaciones de ningún género

Como resultado de la aplicación de las propuestas anteriores, a continuación se presentan los Estados Financieros proyectados para los próximos 3 años, 2015 al 2017:

Cuadro No. 11
Balance General Proyectado
Año 2015 - 2017
(En millones de Lempiras)

ACTIVO	BALANCE PROYECTADO A DICIEMBRE DE		
	2015	2016	2017
DISPONIBILIDADES	782.1	852.3	962.6
PRESTAMOS, DESCUENTOS Y NEGOCIACIONES	1,812.9	2,029.9	2,334.4
OTROS ACTIVOS	253.3	253.3	253.3
SUCURSALES, AGENCIAS Y CASA MATRIZ	46.3	46.3	46.3
ACTIVOS EVENTUALES	24.2	13.8	
ACTIVOS FIJOS	429.8	429.8	429.8
CARGOS DIFERIDOS	15.4	15.4	15.4
TOTAL ACTIVO	3,364.0	3,640.8	4,041.8
PASIVO			
EXIGIBILIDADES	1,937.1	2,154.1	2,458.6
OBLIGACIONES BANCARIAS	587.6	587.6	587.6
CREDITOS DIFERIDOS	7.9	7.9	7.9
RESERVAS DE VALUACION	207.8	207.8	207.8
RESERVAS EVENTUALES	101.8	101.8	101.8
TOTAL DE PASIVO	2,842.2	3,059.2	3,363.7
CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL	521.8	581.6	678.1
CAPITAL	487.0	521.8	581.6
UTILIDADES DEL EJERCICIO	34.8	59.8	96.5
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	3,364.0	3,640.8	4,041.8

Cuadro No. 12
Estado de Resultado Proyectado
(En millones de Lempiras)

INGRESOS	PROYECTADO 2015	PROYECTADO 2016	PROYECTADO 2017
PRODUCTOS FINANCIEROS	253.40	300.18	361.02
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	207.60	249.8	305.6
INTERESES SOBRE INVERSIONES	33.70	37.07	40.78
DIVIDENDOS SOBRE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	2.10	2.31	2.54
COMISIONES	7.00	7.7	8.47
AHORRO ESPECIALIZADO			
OTROS PRODUCTOS (FLUCTUACION CAMBIARIA)	3.00	3.3	3.63
PRODUCTOS POR SERVICIOS	73.60	80.96	89.06
COMISIONES (2)	71.00	78.1	85.91
ARRENDAMIENTOS	1.60	1.76	1.936
MANEJO DE CUENTAS	0.30	0.33	0.363
OTROS	0.70	0.77	0.847
PRODUCTOS EXTRAORDINARIOS	3.70	4.07	4.48
VENTA DE ACTIVOS EVENTUALES	3.60	3.96	4.356
VENTA DE MUEBLES E INMUBLES	0.10	0.11	0.121
INDEMNIZACIONES			
OTROS	0.00	0	
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	3.20	3.52	3.87
REINTEGRO DE RESERVA	0.00		
RECUPERACIONES	0.20	0.22	0.242
OTROS	3.00	3.3	3.63
TOTAL DE INGRESOS	333.90	388.73	458.42



GASTOS			
GASTOS FINANCIEROS	75.77	83.35	91.68
INTERESES	72.70	79.97	87.967
COMISIONES	0.07	0.077	0.0847
AJUSTE A RESERVAS TECNICAS			
BENEFICIOS ADICIONALES			
OTROS GASTOS (FLUCTUACION CAMBIARIA)	3.00	3.3	3.63
GASTOS DE ADMINISTRACION	220.30	242.33	266.56
CONSEJEROS Y DIRECTORES			
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS (1)	135.00	148.50	163.35
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES			
HONORARIOS PROFESIONALES	2.50	2.75	3.03
ARRENDAMIENTOS	3.70	4.07	4.48
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	7.70	8.47	9.32
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	0.40	0.44	0.48
MERCADEO	8.00	8.80	9.68
PRIMAS DE SEGURO	10.00	11.00	12.10
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4.00	4.40	4.84
COMISIONES			
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	9.00	9.90	10.89
GASTOS DIVERSOS	40.00	44.00	48.40
EGRESOS EXTRAORDINARIOS	0.00	0.00	0.00
VENTA DE ACTIVOS EVENTUALES	0.00	0.00	0.00
VENTA DE MUEBLES E INMUEBLES	0.00	0.00	0.00
MULTAS E INDEMNIZACIONES			
OTROS			
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	3.00	3.30	3.63
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	3.00	3.3	3.63
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.00	0.0	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.00	0.0	
TOTAL GASTOS	299.07	328.98	361.87
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	34.83	59.75	96.55

NOTAS:

(1) Disminución del 30% a lo proyectado a Diciembre 2014 L.194.2

(2) Promedio últimos 4 años

ANEXO No.2
MATRIZ ESTRATEGICA DEL BANCO NACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA
 ENERO 2015 A DICIEMBRE 2017

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Acción requerida	Inicio	Terminación	Indicador	Unidad de medida	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de cálculo	Responsable
FINANCIERA	Capitalizar el Banco	Contar con el mínimo de capital requerido	Obtener autorización para capitalizar Fideicomisos de BANPROVI, Préstamo BANDES, Saldo del préstamo Decreto 157-2009 y aporte del Gobierno por L. 1,400 Millones.	01 Enero 2015	31 Marzo 2015	Capital ≥ a L. 400.0 Millones	Índice de adecuación de capital	≥ al 10%	≥ al 10%	≥ al 10%	Capital/ Activos ponderados	Presidencia Ejecutiva y Gerencia de Finanzas
	Depuración y Saneamiento Contable	Segregación de Balances	Análisis de cuentas de activo, pasivo y capital a fin de determinar cuentas buenas y cuentas malas.	01 Enero 2015	31 Marzo 2015	Estados Financieros (Balances Segregados)	Balance General	31 Marzo 2015				Gerencia de Finanzas y Operaciones
			Crear reservas para cuentas malas y separarlas contablemente, mediante la constitución de un Fideicomiso.	01 Abril 2015	31 Marzo 2015	Reservas constituidas	Balance General	31 Marzo 2015				Gerencia de Finanzas y Operaciones
	Reconversión	Obtener el acuerdo Legislativo para modificar la Ley del Banco	a) Clarificar sus objetivos b) Ampliar las operaciones crediticias que puedan ejecutarse c) Imposibilitar la toma de decisiones que afecten su patrimonio, a nivel Ejecutivo o Legislativo sin la opinión previa de la institución. d) Integración de su Junta Directiva con mayor participación del sector privado. e) Suscripción de documentos públicos de créditos y de enajenación de los activos eventuales sin asistencia de notarios. f) Contratación de personal mediante concurso público y proceso de selección técnica. g) Autorización de revalorización de activos, para incrementar su patrimonio. h) Captar recursos provenientes del sector público (Gobierno Central, Instituciones desconcentradas y descentralizadas). i) Permisibilidad de efectuar negociaciones de arreglos de pago en cuanto al monto adeudado por prestatarios, bajo condiciones especiales	01 Enero 2015	30 Marzo 2015	Decreto Legislativo	Nueva Ley					Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva
		Definir volumen de cartera en mora por Agencia	Redistribuir Oficiales de Cartera en relación al tamaño de las carteras de cada agencia para gestionar y cubrir el cobro administrativo de manera eficiente.	01 Enero 2015	31 Marzo 2015	Reportes Generados	Índice de Mora	≤ 10%	≤ 10%	≤ 10%	Cartera en mora/ Cartera total	Departamento de Administración de Cartera
		Mantener Recurso Humano calificado en gestión de cobro	Capacitar en el Módulo de Cobranzas a Oficiales de Cartera, así como la implementación y aplicación eficiente del Manual de Administración de Cartera. Reforzamiento y capacitación a Oficiales de Cartera calificados que servirán de capacitadores.	01 Enero 2015	31 Marzo 2015	Informe de Capacitación	Índice de Mora	≤ 10%	≤ 10%	≤ 10%	Cartera en mora/ Cartera total	Departamento de Administración de Cartera y Recursos Humanos
		Mantener logística adecuada para el Cobro Administrativo	Seguimiento periódico a los Gerentes de Agencia, en coordinación con los Gerentes Regionales y la Gerencia Administrativa, para lograr la logística elemental, del mobiliario, equipo y vehículos, para la realización del cobro administrativo de la agencia bancaria.	01 Enero 2015	Labor Continua	Informe de Cumplimiento	Índice de Mora	≤ 10%	≤ 10%	≤ 10%	Cartera en mora/ Cartera total	Gerencia Administrativa, Gerentes Regionales y Departamento de Administración de Cartera
	Mantener un Índice de Mora aceptable	Definir porcentaje mínimo de cobranza administrativa	Cumplir con el porcentaje mínimo de Cobranza Administrativa (1-90 días) que será del 90% del saldo atrasado.	01 Enero 2015	Labor Continua	Reportes Generados	Porcentaje de Recuperación de mora administrativa	90%	90%	90%	Monto recuperado/Mora administrativa	Departamento de Administración de Cartera

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Acción requerida	Inicio	Terminación	Indicador	Unidad de medida	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de cálculo	Responsable
		Cobro Externo	Asignación a Cobro Externo (Agencias de Cobro/Abogados) cuentas con mora mayor a 91 días.	01 Enero 2015	Labor Continua	Número de casos asignados	% de cumplimiento	≥ al 90%	≥ al 90%	≥ al 90%	Casos resultados/ Casos asignados	Departamento de Administración de Cartera
		Rotación de Cartera	Reasignación de casos para cobro judicial a Aporados Legales.	01 Enero 2015	Labor Continua	Número de casos asignados	% de cumplimiento	10%	10%	10%		Departamento de Administración de Cartera
		Contar con información confiable del cliente	Seguimiento a los registros en el sistema de los datos actualizados de los prestatarios, como ser direcciones y números telefónicos.	01 Enero 2015	Labor Continua	Reporte Generado	% de cumplimiento	30%	30%	40%	Información completada/ Base de datos	Gerencia de Cumplimiento, Gerentes Regionales, Departamento de admón. de Cartera y Agencias
		Masificar cobro preventivo por medio de mensajes de texto	Enviar mensajería masiva de cobro a través del Smart Talk, con avisos de los préstamos próximos a vencerse, préstamos vencidos y préstamos atrasados.	01 Enero 2015	Labor Continua	Reporte Generado	Índice de Mora	≤ 10%	≤ 10%	≤ 10%	Cartera en mora/ Cartera total	Gerencia de Cumplimiento, Gerentes Regionales, Departamento de admón. de Cartera y Agencias
		Masificar cobro utilizando medios de comunicación	Elaboración y publicación de anuncios de cobro para su difusión a través de los medios de comunicación televisivos y radiales.	01 Enero 2015	Labor Continua	Spot Publicitarios	Índice de Mora	≤ 10%	≤ 10%	≤ 10%	Cartera en mora/ Cartera total	Departamentos de Relaciones Públicas y Administración de Cartera
		Contar con información y reportes confiables para el seguimiento de la cobranza	En coordinación con el Departamento de Tecnología de la Información, buscar una pronta solución a las debilidades actuales que se presentan del Módulo de Cobranzas, para registrar el cobro administrativo eficientemente.	01 Enero 2015	31 Marzo 2015	Reportes Generados	Índice de Mora	≤ 10%	≤ 10%	≤ 10%	Cartera en mora/ Cartera total	Departamentos de Tecnología de la Información y Administración de Cartera
		Mantener los niveles de recuperación en un mínimo de 90%	Realizar efectivas gestiones de cobro (preventivas, administrativas y judiciales).	01 Enero 2015	Labor Continua	Reportes de Recuperaciones	Millones de Lempiras	L. 461.10	L. 514.50	L. 575.70	Monto recuperado/ Cartera a recuperar	Departamento de Administración de Cartera
	Mantener una sana situación financiera del BANADESA	Incrementar el saldo de la captación de depósitos	Ofrecer incentivos al público como mayores tasas y mejores productos para atraer sus depósitos. Lograr que las instituciones de Gobierno manejen sus planillas con el Banco.	01 Enero 2015	Labor Continua	Reporte de Captaciones	Millones de Lempiras	L. 164.80	L. 217.50	L. 304.52	Incremento neto cartera de captaciones	Gerencia de Finanzas y Operaciones
		Alcanzar niveles de utilidad positivos	Generación de mayores ingresos por el uso más eficiente de los activos productivos, así como la reducción del gasto.	01 Enero 2015	Labor Continua	Estado de Resultados	Millones de Lempiras	L. 34.80	L. 59.40	L. 95.60	Total ingresos-Total gastos	Gerencia de Finanzas y Operaciones; Gerencia de Créditos; Gerencia Administrativa
		Incrementar la cartera de préstamos con Fondos Propios	Utilizar las nuevas captaciones para incrementar la cartera de préstamos y generar mayor utilidad.	01 Enero 2015	Labor Continua	Incremento Neto de Cartera de Préstamos	Millones de Lempiras	L. 164.80	L. 217.50	L. 304.60	Saldo de cartera actual - Saldo de cartera año anterior	Gerencia de Finanzas y Operaciones; Gerencia de Créditos
		Retomar el otorgamiento de créditos de consumo	Captar fondos frescos a las mejores tasas y reactivar préstamos de consumo a empleados del sector público y privado.	01 Enero 2015	Labor Continua	Cartera de Préstamos de consumo	Millones de Lempiras	L. 100	L. 200	L. 300	Reporte de desembolsos cartera de consumo	Gerencia de Finanzas y Operaciones; Gerencia de Créditos
		Crear el Departamento de Banca de Personas	Análisis de demanda del mercado meta, creación del Departamento y autorización de parte de la Honorable Junta Directiva.	01 Abril 2015	01 Junio 2015	Aprobación de JD	Resolución de JD					Gerencia de Créditos, Unidad de Estudios Económicos, Departamento de Recursos Humanos
		Venta de activos eventuales	Saneamiento y mercadeo a través de los diferentes medios de comunicación masiva a nivel nacional.	01 Enero 2015	Labor Continua	No de Inmuebles vendidos	% de venta	30%	30%	40%	Reporte mensual de ventas	Junta Directiva y Comité de Activos Eventuales

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Acción requerida	Inicio	Terminación	Indicador	Unidad de medida	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de cálculo	Responsable
	Ampliar la cobertura de servicios bancarios	Ampliar la Red de Agencias	Elaboración de Estudios de factibilidad en las distintas zonas con mayor potencial de desarrollo en el país.	01 Enero 2015	31 Diciembre 2015	Aprobación de JD	No de agencias	3	5	8	Número de agencias aperturadas	Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Estudios Económicos, Finanzas y Operaciones y Tecnología de la Información
		Implementar la tarjeta de débito y crédito	Licitación proveedor, presupuestar gastos, realizar plan de mercadeo, capacitar personal.	01 Abril 2015	31 Marzo 2016	Aprobación de JD						Gerencia Negocios y Proyectos, Gerencia Finanzas y Operaciones, Tecnología de la Información, Estudios Económicos
CREDITICIA	Aumentar el porcentaje de la población atendida	Aumentar el número de clientes	1. Realizar labores de promoción de créditos. 2. Establecer alianzas estratégicas con los sectores productivos, gubernamental y privado. 3. Estructurar una campaña de promoción de imagen del BANADESA en todas las regiones.	01 Enero 2015	Labor Continua	Número de clientes nuevos	%	6%	7%	8%	Reporte de clientes nuevos	Gerencia de Créditos, Finanzas y Operaciones, Tecnología de la Información y Relaciones Públicas
	Ampliar la cobertura de programas y productos de crédito en el mercado objetivo.	1. Facilitar el acceso de la población a los servicios crediticios del BANADESA. 2. Posicionar al BANADESA en las zonas de mayor demanda.	1. Creación de nuevos productos financieros, focalizados a pequeños productores agropecuarios y comerciales. 2. En el área rural, crear ventanillas receptoras de solicitudes de créditos y captación de depósitos y pagos de servicios. 3. En el área urbana aperturar nuevas Agencias en las zonas geográficas con mayor demanda. 4. Establecer alianzas estratégicas con las Cooperativas y Bancos Comunitarios en calidad de intermediarios.	01 Enero 2015	Labor Continua	Incremento neto de cartera de préstamos.	Millones de Lempiras.	L. 164.80	L. 217.50	L. 304.60		Gerencia de Créditos
	Implementar y mantener una política sana y efectiva de crédito.	Ofrecer servicios de calidad, eficiencia y eficacia.	1. Reclutar recurso humano calificado. 2. Reformas a la Ley del Banco, Reglamentos, manuales de procedimientos y normativas vigentes. 3. Efectuar una precalificación de la solicitud en base al proyecto, ingresos y capacidad de pago del prestatario. 4. Crear un programa de capacitación e incentivos para el personal del área. 5. Establecer el apoyo técnico y logístico requerido para asegurar el cumplimiento de metas. 6. Incrementar la supervisión control y seguimiento.	01 Enero 2015	Labor Continua	Monto de Desembolsos y/o incremento de cartera	Millones de Lempiras desembolsados.	L. 625.90	L. 731.50	L. 880.20		Gerencia de Créditos
RECURSO HUMANO	Selección de personal estrictamente necesario, bajo principios técnicos y valores que garanticen la eficiencia en las actividades asignadas, con el perfil necesario.	Reducción de personal y su impacto en la disminución de los gastos	Reducir el 30% del total de la planilla.	01 Enero 2015	31 Marzo 2015	Reporte de Plazas canceladas	%	30%				Presidencia Ejecutiva, Departamento de Recursos Humanos, Asesoría Legal.
		Elaborar y aprobar el Manual de Puestos y Salarios	Contratación de una empresa especializada en el tema.	01 Abril 2015	30 Junio 2015	Documento final						Funcionarios y empleados
		Cada empleado será evaluado dentro de un sistema de Evaluación del Desempeño.	Cada área deberá de diseñar formularios de evaluación.	01 Abril 2015	Labor Continua	Documento final	Número de Evaluaciones	1	2	2		Departamento de Recursos Humanos
		Actualizar el Reglamento Interno y ajustarse a su cumplimiento	Elaboración, socialización, aprobación y cumplimiento del Reglamento Interno.	01 Enero 2015	Labor Continua	Documento final						Departamento de Recursos Humanos, Unidad de Estudios Económicos
		Implementar un sistema de incentivos	Elaboración, socialización y aprobación del Sistema de Incentivos.	01 Abril 2015	30 Mayo 2015	Documento final						Presidencia Ejecutiva y Departamento de Recursos Humanos