Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Expansión Servicio Financiero para Micro y Pequeña Empresa a través Banco Delta

Nro. Proyecto: PN-M1012 - Nro. Operación: ATN/ME-10617-PN

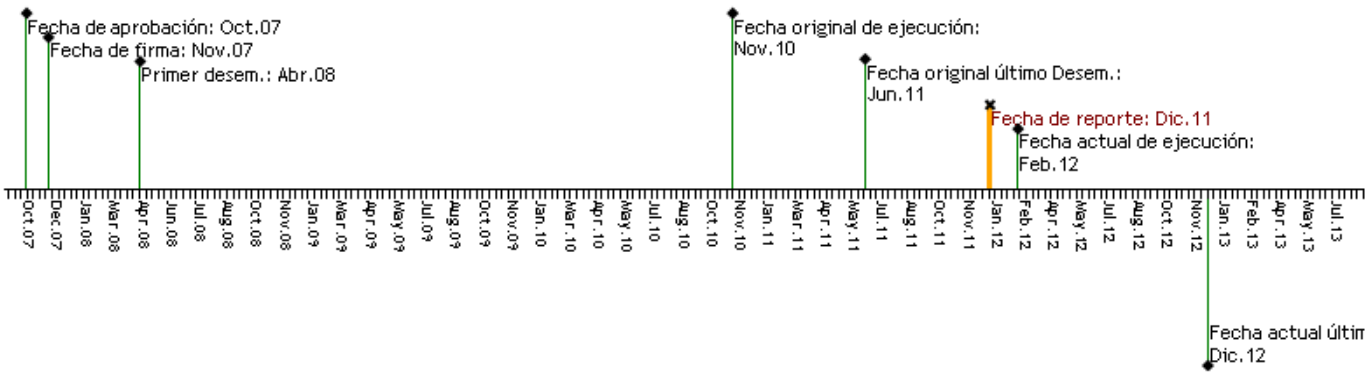
Propósito: Fortalecer técnicamente y operativamente a Bandelta para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas orientados a penetrar nichos de mercado de bajos ingresos, con énfasis en micro y pequeña empresa.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PANAMÁ	PANAMÁ	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

Agencia Ejecutora: BANCO DELTA S.A.

Líder equipo de diseño: Villanueva, Maria Teresa
Líder equipo de supervisión: Arosemena, Rosario

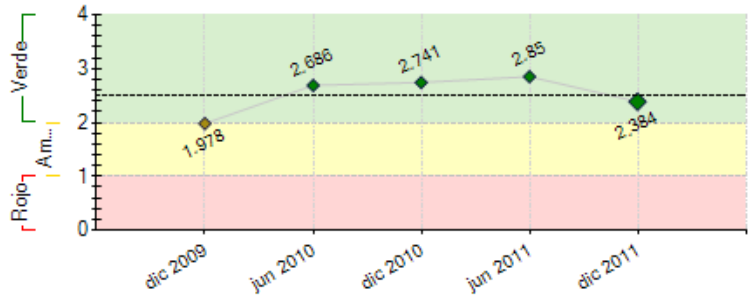
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$480,000.00	$2,388.00	$424,529.42
Contrapartida	$0.00	$300,000.00	$266,500.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los principales logros alcanzados fueron: Desarrollo, coordinación y apoyo en la estructuración de productos activos y pasivos. Mayor comprensión e involucramiento del personal en las microfinanzas.Los principales obstáculos encontrados fueron: Perfil del personal de Negocios (asesores y mandos medios); Implementación cabal de los procesos de capacitación (tiempo, mentores). La gestión integral del control de calidad de la cartera (factores internos y externos) El principal riesgo del proyecto fue control de la mora de la cartera, que principalmente en su tramo de 1 a 30 días, viene siendo controlada-reducida de forma permanente. Enfatizamos en las siguientes acciones y tareas: Continuar en la aplicación cabal de la Metodología de Evaluación de Microfinanzas, acompañamiento y supervision de campo y capacitación permanente buscando la integralidad de los asesores de negocios. Exploración de canales indirectos para la generación de negocios de forma adicional al trabajo ordinario. Re_enfoque del área de negocios al cumplimiento de las metas. Se estabilizo el control de la cartera en Mora, debido a la generación de mejores operaciones de crédito y atención oportuna de los casos en mora. Inclusión de variables en el sistema de bonificaciones y en actividades de mercadeo, ambas apuntan a mayor eficiencia del área de negocios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo.

Evaluación final

Durante la realización del proyecto los accionistas y directivos de Banco Delta han venido respondiendo a los requerimientos del Banco, partici-pando activamente en las decisiones estratégicas y operativas más im-portantes.
Como resultado del Programa, el Banco cuenta con una organización que se está consolidando y colaboradores capacitados en microfinanzas. Así también el Banco ha realizado importantes inversiones en el Sistema de Información, cuya implementación ha significado un importante es-fuerzo operativo para su puesta

en marcha.
Uno de los aspectos resaltantes, es que el Banco a pesar que durante el desarrollo del programa enfrentó un cambio de Gerencia, la nueva admi-nistración ha logrado seguir con el proceso de transformación y ajuste, alcanzando las metas establecidas.
La trasformación de Bandelta en un Banco Microfinanciero no ha conclui-do y considerando que el Mercado de Microfinanzas Panameño es muy joven y pequeño, el Banco debe seguir realizando ajustes e identificando nichos y estrategias adecuadas, para atender apropiadamente a este sector.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36802622

SECCIÓN 3: INDICADORES

Propósito: Fortalecer técnicamente y operativamente a Bandelta para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas orientados a penetrar nichos de mercado de bajos ingresos, con énfasis en micro y pequeña empresa.

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
P.I1	Valor en US$millones de cartera vigente de microcréditos de Bandelta.	2.1	4.6	8.8	146 %
P.I2	Metodología de microcréditos implementada en todas las operaciones de Bandelta.	0	1	1	100 %
P.I3	Numero de clientes activos del producto microcredito al cierre del ejercicio.	0	5000	6584	132 %
P.I4	Porcentaje de cartera en riesgo mayor a 30 días es menor a	6.8	3	4.47	61 %

Componente 1: Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieras

Peso: 60%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Número mínimo de productos de microcrédito desarrollados con la nueva metodología especializada (basada en análisis de flujos de ingresos y gastos) implementada en al menos dos agencias	0	2	5	250 %
C1.I2	Número mínimo de productos de microahorro desarrollados en al menos dos agencias.	0	2	4	200 %
C1.I3	Número mínimo de productos de microcrédito (uno específico para compra y mejoramiento de vivienda – Producto microvivienda) implementados en las sucursales de Bandelta.	0	6	6	100 %
C1.I4	Porcentaje de actividades y productos financieros que brinda Bandelta que utilizan la metodología de microfinanzas de ACCION Internacional.	0	100	100	100 %

Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad organizacional y operativa de Bandelta.

Peso: 21%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Número de funcionarios del personal de Bandelta entre gerente, técnicos, oficiales de créditos capacitados en tecnología microfinanciera basada en el análisis de flujos de ingresos y gastos.	0	35	110	314 %
C2.I2	Porcentaje de cartera en riesgo mayor a 30 días es menor a	6.8	3	4.47	61 %
C2.I3	Tiempo promedio de antigüedad de los asesores de crédito	0	1	1.28	128 %
C2.I4	Productividad (clientes por asesor de crédito).	0	150	108	72 %
C2.I5	Tiempo máximo de días de respuesta a las solicitudes de crédito.	0	3	3	100 %
C2.I6	Procesos alineados a las actividades de microfinanzas que emiten reportes de las operaciones	0	1	1	100 %
C2.I7	Porcentaje de los asesores de crédito que utilizan el sistema PORTACREDIT	0	100	0	0 %
C2.I8	Porcentaje de personal capacitado en la nueva metodología.	0	100	100	100 %

Componente 3: Fortalecimiento del área de riesgos y negocios mediante el scoring

Peso: 16%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Metodología estandarizada de aprobación de créditos implementada.	0	1	1	100 %
C3.I2	Porcentaje de incremento en retención de los clientes.	0	70	70	100 %
C3.I3	Porcentaje de disminución de los gastos de cobranza versus el monto recuperado.	0	30	30	100 %

Componente 4: Evaluación y diagnóstico financiero de Bandelta (inicio y fin del proyecto)

Peso: 3%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Nota mínima de la calificación CAMEL.	0	3.7	3	81 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
La implementación de la metodología, tecnología y herramientas de trabajo realizadas, sitúan a Banco Delta S.A . en una posición de largo plazo. Basados en los resultados obtenidos en las últimas gestiones, afirmamos nuestra posición y convicción de que Banco Delta S.A. seguirá brindando la oportunidad de acceder y

crecer que necesitan todos aquellos Empresarios de las Microempresas en todo el Territorio Nacional.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

En junio 2011 culmino el contrato de asistencia Tecnica con acción internacional, concluyendo e implementado las diferentes actividades programadas originalmente de acuerdo con el cronograma.
Una vez concluido el contrato de asistencia técnica, Banco Delta S.A. (BMF) continua trabajando con las bases implementadas en los componentes, dando continuidad a las mismas.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Cumplimiento del cronograma de avance y finalización de los componentes del programa de asistencia técnica, consensuado entre el Banco y Acción. •Afianzamiento del trabajo y tareas que se están desarrollando, especialmente en metodología crediticia.	Sostenibilidad	Carrasco, Yossira Yimel
2. 1. Acciones implementadas: •Aplicación cabal de la Metodología de Evaluación de Microfinanzas. Permanente. •Formación de mandos medios , bien capacitados. •Re-enfoque del trabajo del Área de Créditos, orientando el mismo a temas de Auditorías Metodológicas, y controles de campo sobre el trabajo desarrollado por el personal del Área de Negocios, implementada•Implementación de una Política de Cobros y Recuperación de Cartera ajustada a los requerimientos y realidad del trabajo de una IMF, en proceso.	Sostenibilidad	Carrasco, Yossira Yimel
3. Dificultad en la capacidad de generar instancias de supervisión al interior del equipo, y en la plaza local, así como la conciencia y filosofía de trabajo en Microfinanzas a nivel de los Asesores de Negocios. •Organización de Trabajo en los Asesores de Negocios; comprensión y entendimiento de la metodológica en tiempos cortos. •La dificultad de mantener indicadores de productividad y de calidad de cartera. •Dificultad de estandarizar la metodología de microfinanzas no solo a los asesores de negocio, sino también, a todo el personal del Banco, de manera que esta metodología sea aplicada y conocida por todos los colaboradores, aún después de culminada la asistencia técnica (Creación y Mantenimiento de una sólida Cultura de Microfinanzas)	Sostenibilidad	Carrasco, Yossira Yimel

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Dentro de los productos que marcan una diferencia en el mercado, tenemos al de Capital de Trabajo, destinado a brindar acceso y solución financiera a Empresarios de las Microempresas, apoyando y acompañando su crecimiento a través del asesoramiento oportuno.
Sin embargo tenemos una amplia gama de productos, que buscan satisfacer las necesidades del sector con muy buena aceptación, los cuales están disponibles para compartirlos con las entidades que así lo requieran

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

10/JUL/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1037159]
17/SEP/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1131635]
17/SEP/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1131637]
17/SEP/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1131640]
13/ABR/2012	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36802610]
13/ABR/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36802622]

Ficha del proyecto http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PN-M1012&lg=SP