Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 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

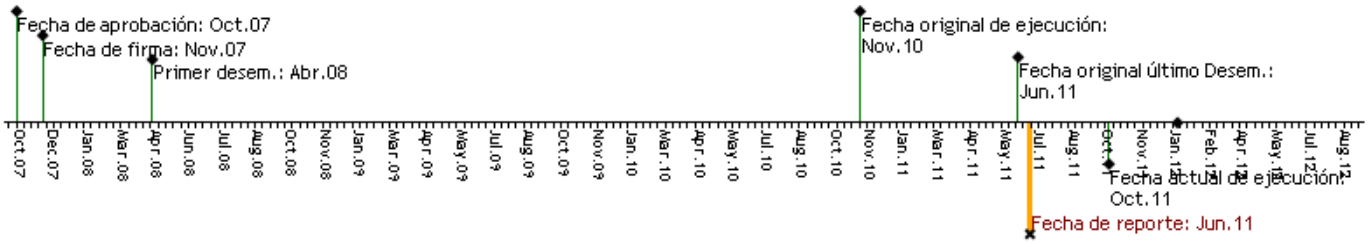
Propósito: Fortalecer técnicamente y operativamente a Bandelta para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas orientados a penetrar nichos de mercado de bajos ingresos, con énfasis en micro y pequeña empresa.

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

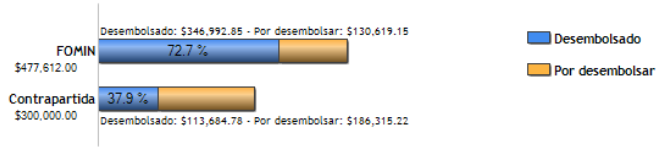
Agencia Ejecutora: BANCO DELTA S.A.

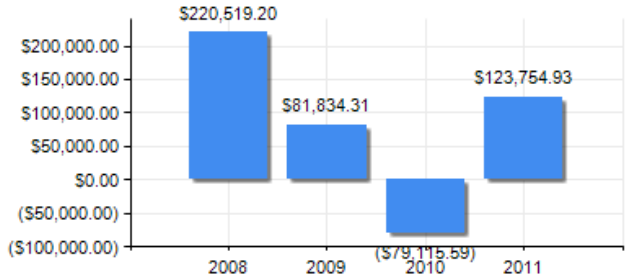
Líder equipo de diseño: Villanueva, Maria Teresa
Líder equipo de supervisión: Arosemena, Rosario

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

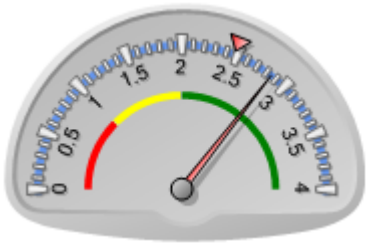


RECURSOS

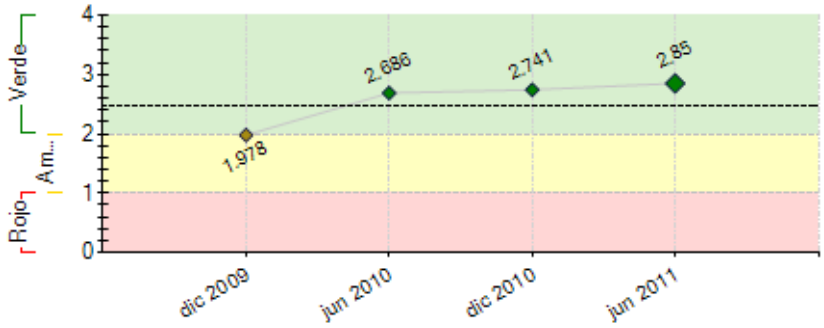




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

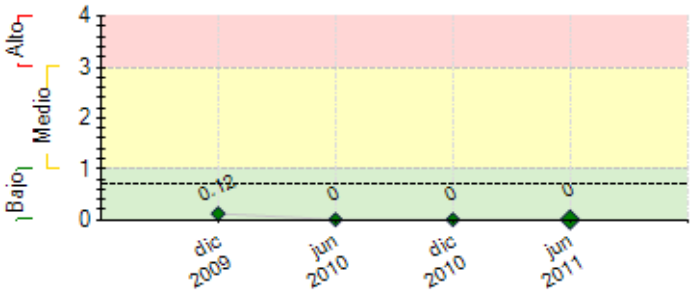


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.85
Promedio FOMIN: 2.475



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.696

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros alcanzados son: 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 es el control de la mora de la cartera, que principalmente en su tramo de 1 a 30 días, viene siendo controlada-reducida de forma permanente durante el último semestre.

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 con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados estuvieron relacionados a: Reforzamiento de la capacitación (aula y campo) en base a cronograma definido y aprobado; acompañamiento y seguimiento de mora desde el día 1; ajuste a la metodología de evaluación de casos; mayor comprensión e involucramiento de todo el personal del banco en las microfinanzas, y otros en base a un diagnóstico efectuado. Ajustes a procesos operativos de aprobaciones de créditos. Cambio de mentalidad de los asesores de negocios en cuanto al logro de los objetivos. Este semestre se mantuvo la tendencia de control de la cartera en mora y crecimiento en monto y número de operaciones.
Durante el semestre reportado, se puso especial enfasis en las siguientes acciones y tareas:
Capacitación continua de Asesores de Negocios, que incrementaron en número. Buscando contar con un equipo estable.

Continuidad del trabajo implementado en los semestres anteriores. Involucramiebto de las diferentes áreas del banco en busca de mayor eficiencia.

Se logro estabilizar el control de la cartera en mora, debido a la generación de mejores operaciones de crédito y atención oportuna en casos de 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 con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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.	**P.I1**	Valor en US$millones de cartera vigente de microcréditos de Bandelta.	2.1				4.6	8.8	
			Nov 2007				Nov 2010	Jun 2011	
	P.I2	Metodología de microcréditos implementada en todas las operaciones de Bandelta.	0				1	1	
			Nov 2007				Nov 2010	Dic 2010	
	P.I3	Numero de clientes activos del producto microcredito al cierre del ejercicio.	0				5000	6584	
							Nov 2010	Jun 2011	
	P.I4	Porcentaje de cartera en riesgo mayor a 30 días es menor a	6.8				3	4.47	
							Nov 2010	Jun 2011	
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	Finalizado
							Nov 2008	Jun 2011	
	C1.I2	Número mínimo de productos de microahorro desarrollados en al menos dos agencias.	0				2	4	Finalizado
							May 2009	Dic 2009	
	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	Finalizado
							Nov 2009	Jun 2011	
	C1.I4	Porcentaje de actividades y productos financieros que brinda Bandelta que utilizan la metodología de microfinanzas de ACCION Internacional.	0				100	100	En curso
							Nov 2010	Jun 2011	
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	Finalizado
							Nov 2008	Dic 2010	
	C2.I2	Porcentaje de cartera en riesgo mayor a 30 días es menor a	6.8				3	4.47	Atrasado
							Nov 2008	Jun 2011	
	C2.I3	Tiempo promedio de antigüedad de los asesores de crédito	0				1	1.28	Finalizado
							Nov 2008	Jun 2011	
	C2.I4	Productividad (clientes por asesor de crédito).	0				150	108	Atrasado
							Nov 2008	Jun 2011	
	C2.I5	Tiempo máximo de días de respuesta a las solicitudes de crédito.	0				3	3	Finalizado

						Nov 2009	Dic 2010	
C2.I6	Procesos alineados a las actividades de microfinanzas que emiten reportes de las operaciones	0				1	1	Finalizado
						Nov 2010	Dic 2010	
C2.I7	Porcentaje de los asesores de crédito que utilizan el sistema PORTACREDIT	0				100	0	Atrasado
						Nov 2010	Dic 2010	
C2.I8	Porcentaje de personal capacitado en la nueva metodología.	0				100	100	Finalizado
						Nov 2010	Dic 2010	

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	Finalizado
							Nov 2010	Jun 2011	
	C3.I2	Porcentaje de incremento en retención de los clientes.	0				70	70	Finalizado
							Nov 2010	Jun 2011	
	C3.I3	Porcentaje de disminución de los gastos de cobranza versus el monto recuperado.	0				30	30	Finalizado
							Nov 2010	Jun 2011	

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	Finalizado
							Nov 2010	Dic 2010	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	May 2008	5	Feb 2008	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. A diciembre 2010 el indicador de la cartera de capital de trabajo, en riesgo a más de 30 días es del 5.75%. Si bien el mismo se encontraba en un 7.53% al cierre de Junio 2010, lo que muestra una mejora para Diciembre de 2010; todavía se muetra un desfase en comparación a la meta establecida del 3% anual.	Bajo	La mora dentro el tramo de 1 a 30 días, se viene reduciendo gradualmente, al igual que la mora total. El resultado del énfasis en este trabajo es muy importante, pues la alta concentración en la mora de corto plazo, llegó a ser insostenible en su caída de tramo. La tendencia en este sentido es positiva. Dentro Capital de Trabajo, vemos que a diciembre 2010 la mora de 1 a 30 días cerro en 5.1%, mientras que a junio 2010 alcanzo al 6.72%. Reforzamiento del área de cobros con enfasis en la mora mayor a 30 días sumado al trabajo de seguimiento de la cartera desarrollado por los asesores de negocios .	VPA de Negocios

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En junio 2011 culmino el Contrato de Asistencia Técnica con Acción Internacional, concluyendo e implementado los diferentes actividades programadas originalmente de acuerdo al cronograma.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. 1. 1. Lecciones • 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) 1. Acciones implementadas: •Aplicación cabal de la Metodología de Evaluación de Microfinanzas. Permanente.	Sustainability	Carrasco, Yossira Yimel

•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.
•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.