

Informe de Terminación de Proyecto

México – Programa de financiamiento para pequeños
y medianos exportadores
(ME0240)

PCR

Nombre del Proyecto: Financiamiento para pequeños y medianos exportadores

País: México

Sector/Subsector: COMERCIO EXTERIOR-FINANCIAMIENTO COMERCIO EXTERIOR

Equipo de Proyecto Original: José Juan Gomes Lorenzo (RE2/OD3), Jefe de equipo; Morgan Doyle (RE2/FI2), Kurt Focke (RE2/FI2), Francisco Bustamante (COF/CME), María Cristina Landázuri (LEG/OPR); Mauro Alem (RE2/FI2) y Diego Belmonte (RE2/FI2). Yolanda Galaz (RE2/FI2) asistió en la producción del documento.

Número de Préstamo(s), CT(s): 1677/OC-ME

Número de Proyecto(s): ME0240

Fecha del QRR: 1 a 9 de Septiembre de 2010

Fecha de Aprobación Final del PCR: 4 de enero de 2011

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Joaquín Lozano (CMF/CME); Jorge Luis Burgos (CMF/CME); y Edna Miranda (CID/CME).

Índice

I.	INFORMACIÓN BÁSICA	1
II.	EL PROYECTO.....	2
A.	CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
C.	REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	6
III.	RESULTADOS	6
A.	EFFECTOS DIRECTOS.....	6
B.	EXTERNALIDADES.....	7
C.	DESEMBOLSOS	7
D.	PRODUCTOS	7
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	8
A.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	8
B.	DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	9
C.	DESEMPEÑO DEL BANCO	10
V.	SOSTENIBILIDAD	10
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	10
A.	INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	10
B.	SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	10
VII.	LECCIONES APRENDIDAS.....	10

Anexos

1. Oficio de Cancelación
2. Reporte de Indicadores de Seguimiento e Impacto
3. Informe Final del Ejecutor
4. Acta Taller PCR
5. Evaluación del Prestatario

Abreviaturas y Acrónimos

AFORES	Administradoras de Fondos para el Retiro
BANXICO	Banco de México
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CMP+L	Centro Mexicano para la Producción Más Limpia
COI	Comité de Operaciones Internacionales
DFI	Dirección de Finanzas Internacionales
DIF	Dirección de Intermediarios Financieros
FOBAPROA	Fondo Bancario de Protección al Ahorro
IFI	Instituciones Financieras Intermediarias
IFNB	Intermediarios Financieros no Bancarios
IPAB	Instituto para la Protección del Ahorro Bancario
MIPYMEXS	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras
NAFIN	Nacional Financiera
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
PYMEXS	Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras
SASGR	Sistema Ambiental y Social de Gestión de Riesgos
SOFOLES	Sociedades Financieras de Objeto Limitado
SUC	Sistema Único de Clientes



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
NO. PROYECTO: ME0240	TITULO: PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS EXPORTADORES
Prestatario: Banco Nacional de Comercio Exterior, BANCOMEXT	Fecha aprobación Directorio: 02 de noviembre de 2005
Préstamo(s): Préstamo 1677/OC-ME	Fecha efectividad contrato préstamo: 31 de marzo de 2006
Sector: COMERCIO EXTERIOR-FINANCIAMIENTO COMERCIO EXTERIOR	Fecha elegibilidad primer desembolso: 25 de abril de 2006
Instrumento de préstamo: Inversión	<u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 55 * desde efectividad del contrato: 50 <u>Períodos de desembolso</u> Fecha de Expiración Original de Desembolso: 31 de marzo de 2010 Fecha actual desembolso final: 15 de mayo de 2010 Extensión acumulativa (meses): 1.5 Extensión especial (meses): <u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: US\$ 100.000.000 * Monto actual: US\$ 9,538,475.8 * Pari Passu (si aplica): 100% Fueron fondos redireccionados de [] o a [] este proyecto? [x] N/A (<i>favor marcar una</i>) Monto US\$: 0.0 Número de proyecto(s) o subproyecto(s) para donde los fondos fueron redireccionados: Número de Project(s) o subproyecto(s) de donde los fondos fueron redireccionados: Reducción de Pobreza (PTI): No Equidad Social (SEQ): Si Clasificación ambiental: C <u>Desembolsos</u> * Monto actual: US\$ 9,538,475.8 (100%) <u>Costo total del proyecto</u> (estimado original): US\$ 200,000,000 <u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (P)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

* OD = Objetivos de Desarrollo; PI = Progreso en la Implementación; SO = Sostenibilidad

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

La expansión del comercio exterior mexicano fue extraordinaria a partir de la firma del NAFTA en 1994. En efecto, las exportaciones se cuadruplicaron entre 1990 y 2002, llevando a México a ocupar el lugar 8 en el mundo en términos de exportaciones totales al cierre de dicho período. México consolidó su posición de primer país exportador de la región al duplicar las exportaciones de Brasil y casi sextuplicar las de Argentina, y representa la economía más abierta de la región con la vigencia de 12 tratados de libre comercio con 11 países de la región, la Unión Europea (2000), Israel (2001), 4 países de la Asociación Europea de Libre Comercio (2001), y Japón (2005).

Sin duda, el sector externo de la economía se ha convertido en uno de los principales motores de crecimiento, y a futuro, una parte del buen desempeño económico del país estará supeditado en buena medida a la expansión de su capacidad exportadora y a la diversificación de sus mercados de exportación.

Es importante destacar que esta expansión del comercio exterior se concentró en un pequeño grupo de grandes exportadores. En efecto, 483 grandes empresas (1% del total de las empresas exportadoras) explican el 79% de las exportaciones totales del país (excluyendo petróleo y maquiladoras). Por su parte, la participación de las PyMEX en el desempeño exportador del país ha tendido a ser muy limitada respecto a la registrada en otras economías con niveles de desarrollo similar.

En efecto, mientras que en las economías europeas el 43% de las pequeñas empresas manufactureras y el 63% de las medianas empresas manufactureras exportan, en México estos valores son apenas del 27% y el 44%, respectivamente. Esto sugiere que, bajo condiciones e incentivos adecuados, las PyMEX podrían jugar un rol más activo en el desempeño exportador del país.

Otro aspecto importante a destacar es que la expansión de las exportaciones registrada desde mediados de los 1990s se destinó principalmente al mercado de Estados Unidos (88,6% del total en 2004).

A diferencia de las grandes empresas, las cuales dirigen sus ventas externas fundamentalmente hacia el mercado estadounidense, las PyMEXs tienden a registrar una mayor diversificación en sus mercados de destino. En consecuencia, se consideró que un apoyo decidido al sector PyMEX podría contribuir a diversificar los mercados de destino de las exportaciones mexicanas.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivos de Desarrollo

Los objetivos del programa fueron promover el aumento y la diversificación de las exportaciones realizadas por Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras Mexicanas (PyMEX), proporcionándoles financiamiento para su operación, instalación, expansión y modernización.

Los recursos de este préstamo global de crédito multisectorial fueron canalizados a través de Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) bancarias y no bancarias supervisadas que resultaron elegibles bajo los criterios del programa. Asimismo, el programa tenía previsto apoyar el fortalecimiento de la capacidad financiera y técnica del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT) para profundizar su conocimiento sobre dicho segmento, ajustar sus productos a las necesidades del mismo, y promover la participación de IFI bancarias y no bancarias en su financiamiento.

Para esto último, se esperaba que BANCOMEXT concentrara sus esfuerzos, al menos en una primera etapa, en el segmento de bancos medianos e IFI no bancarias (IFNB), los cuales han demostrado mayor interés en atender las necesidades de crédito de las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras (PyMEX) en general.

ii. Componentes

El programa estaba compuesto por dos componentes principales:

- A. El otorgamiento de una línea de crédito para financiar operaciones de segundo piso de BANCOMEXT a través de IFI.
- B. Asistencia técnica para desarrollar capacidades institucionales permanentes en BANCOMEXT para generar y fortalecer capacidades y herramientas que permitan canalizar los recursos a las PyMEX a través de las IFI en forma ágil y desarrollar productos financieros que respondan a las necesidades de las PyMEX.

El programa comprendía las siguientes actividades:

1. Capturar y analizar información del sector PyMEX que se le transferirá a las IFI para desarrollar estrategias focalizadas para el financiamiento del sector y mejorar la oferta de productos y servicios financieros al mismo; y
2. Establecer procesos ágiles y costo-efectivos de intermediación de recursos con las IFI, incentivando la participación activa de IFIs en el financiamiento a dicho sector.

La estructura de costos y financiamiento del programa original fue la siguiente:

Costos y Financiamiento del Programa	Monto (en US\$ millones)
Total BID	100,00
Crédito	97,31
Asistencia Técnica	2,19
Imprevistos	0,50
Contraparte local BANCOMEXT	100,00
Total del Programa	200,00

iii. Modificaciones

La operación no venía realizando las actividades como se habían previsto en el momento de su diseño. Si bien el último desembolso de la operación fue fijado para marzo de 2010, a junio de 2009 se habían desembolsado únicamente US\$20 millones al Fondo Rotatorio en mayo de 2006 y US\$9,5 millones del componente de Crédito en febrero de 2007. En cuanto al componente de Asistencia Técnica, no se había realizado ningún desembolso. A raíz de esta situación, el 17 de este mismo mes, se comenzaron a sostener discusiones con BANCOMEXT acerca del estado de la operación y las consecuencias de su lento dinamismo.

Debido a muchas causas, en adición a los cambios administrativos de la institución como resultado del cambio gubernamental, este componente no había estado funcionando y no se percibieron perspectivas de que la situación del programa, tal como estaba estructurado en ese momento, pudiera mejorar. De ahí que BANCOMEXT planteó la utilización de un nuevo instrumento financiero de desembolso a las PyMEX, que se describe a continuación.

La modificación de la operación involucraba que los recursos del Financiamiento fueran utilizados por las IFI, que tenían una línea de crédito con BANCOMEXT, para proveer financiamiento de capital de trabajo a PyMEX exportadoras mediante el mecanismo de *reverse factoring*¹.

Al mismo tiempo, se propuso la eliminación del componente de asistencia técnica, que no había sido utilizado hasta ese momento, con el fin de destinar todos los recursos al primer componente, al no existir evidencia de la necesidad del mismo bajo este nuevo esquema. El mecanismo de *reverse factoring* ya estaba funcionando exitosamente como parte del Programa de Cadenas Productivas².

De esta forma, el programa estaría destinado a financiar capital de trabajo a PyMEX exportadoras utilizando el mecanismo de *reverse factoring* beneficiando a las PyMEX mexicanas que contribuyen al desarrollo de México.

La modificación de la operación no involucraba cambio alguno en el objetivo del programa existente, ya que el mecanismo de financiamiento presentado continuaba apoyando al desarrollo de México mediante la provisión de financiamiento a PyMEX mexicanas a través de IFI.

Después de un diálogo intenso y de un trabajo exhaustivo de análisis de la cartera vigente y potencialmente elegible, se concluyó que a pesar de la naturaleza de corto plazo del instrumento, BANCOMEXT se comprometería a mantenerlo como un programa sostenible en el mediano plazo. Conforme a lo anterior se presentaría una solicitud de modificación contractual para que una vez aprobada por el Banco se sometiera a reconocimiento la totalidad de los recursos del programa en los siguientes 6 meses. Sin embargo, en el mes de junio de 2009 se informó al Banco la decisión corporativa de la alta dirección de BANCOMEXT-NAFIN de transferir a NAFIN el Programa de Cadenas Productivas Exportadoras, anulando los esfuerzos realizados para la modificación considerada.

Tras un nuevo proceso de discusión y análisis con BANCOMEXT, en agosto de 2009 la alternativa más viable que se encontró, fue ampliar el monto máximo de exposición por acreditado final (PyMEX) para atender la demanda de financiamiento en ese momento a través de las IFI. En este sentido, la propuesta específica fue que se omitiera del contrato de préstamo el establecimiento de los montos máximos de financiamiento, y que se indicara que éstos serían definidos y aprobados en el Reglamento de Crédito.

El 12 de noviembre de 2009 se recibió la solicitud de modificación contractual y actualización del Reglamento de Crédito, en el sentido de ampliar la exposición máxima por acreditado final hasta por US\$2 millones.

El 8 de diciembre de 2009 el Banco firmó y entregó a BANCOMEXT el Contrato Modificadorio para que se procediera a recabar las firmas de las autoridades mexicanas, proceso que requirió la revisión adicional por parte de las áreas legales de las instancias nacionales.

Cabe mencionar que la modificación propuesta no representó un cambio mayor, ya que se mantuvieron los objetivos originales, la población a atender, el tipo de instrumento y el sector, por lo que no fue necesario presentar un Perfil de Proyecto de reformulación³.

¹ Este es un contrato particular desarrollado como una plataforma para hacer negocios. La característica principal es que el proceso comienza por el deudor, generalmente grandes empresas bien calificadas en el mercado, siendo el factor el que acuerda financiar a los proveedores (PyME) a una tasa diferencial.

² Programa integral para el desarrollo de proveedores de grandes empresas, dependencias o entidades del gobierno federal, gobiernos estatales y municipales, a través del cual, obtienen liquidez sobre sus cuentas por cobrar, al contar con la posibilidad de operarlos en factoraje sin necesidad de esperar la fecha de vencimiento de los mismos, permitiéndoles obtener mayor liquidez para la operación de su negocio, además tienen acceso a herramientas que les permiten incrementar su competitividad a través de cursos de capacitación y asistencia técnica.

³ Comunicado de la Oficina del Vicepresidente Ejecutivo del Banco de fecha 23 de septiembre de 2009.

Como parte de dicha modificación se recategorizó el saldo del componente de Asistencia Técnica al Componente de Crédito. La nueva estructura de financiamiento y costos del programa fue:

Costo y financiamiento (en millones de USD)			
Categoría	BID	Local	Total
1. Costos Directos	99,500	99,750	199,250
1.1. Componente de Crédito	99,497	99,750	199,247
1.2. Componente de Asist. Técnica	0,003	-	0,003
1.2.1. Arranque, seguimiento y evaluación	0,003	-	0,003
2. Imprevistos	0,500	-	0,500
3. Auditorías	-	0,250	0,250
4. Costos Financieros	-	-	-
Total Proyecto	100,000	100,000	200,000
	50%	50%	100%

Según la modificación de la operación que se propuso, el programa mantenía los objetivos y mecánica de operación originales, pero se estaría adecuando a la situación del mercado actual de financiamiento por parte de las PyMEX mexicanas a través de IFI, en particular para el mediano y largo plazo, dado que es donde existe mayor necesidad de disponibilidad de recursos.

Es importante considerar que BANCOMEXT no podía salir a promover el programa sin contar con la formalización del Contrato Modificatorio, proceso que para abril de 2010 aún no se concretaba⁴, por lo que se perdió la oportunidad de satisfacer la demanda objeto del análisis, ante un entorno financiero muy cambiante en el contexto de la crisis financiera internacional y los inicios de la recuperación.

iv. Cancelación del programa

Ante la situación económica del país, el 14 de mayo de 2010 BANCOMEXT notifica la solicitud de cancelación del programa, toda vez que la industria mexicana se vio obligada a aplazar sus proyectos de inversión ante la incertidumbre de la economía mundial así como el no estar en condiciones de contratar pasivos a largo plazo.

Con base en el análisis de mercado efectuado por BANCOMEXT con los intermediarios financieros con los que opera, se concluyó que a los bancos grandes que cuentan con producto PyMEX, no les resultaba competitiva la relación de tasa de interés y el plazo, en función de que la oferta crediticia del sector se ubica en el corto plazo con montos menores. Las tasas de interés del mediano y largo plazo, acorde al programa, que requieren los bancos grandes para atender a PyMEX se ubican en operaciones con montos superiores.

En el caso de otros bancos e IFNB, se detectó que no tienen un nicho de mercado exportador identificado. Así mismo, sus sistemas no diferencian el tipo de operación financiada o descontada, en adición a que actualmente la mayoría de las operaciones con PyMEX son de corto plazo. Los intermediarios financieros que atienden el sector PyMEX no otorgan financiamiento a largo plazo, derivado de su percepción de riesgo.

Es importante mencionar que BANCOMEXT continúa apoyando a las empresas exportadoras mexicanas en su desarrollo, así como atendiendo sus necesidades financieras de mediano y largo plazo de manera directa y a través de IFI.

⁴ Si bien el préstamo fue cancelado con fecha 15 de mayo de 2010, se consideró importante concluir con el proceso de formalización del Contrato Modificatorio para efectos de los expedientes legales. Dicho proceso concluyó el 25 de junio de 2010.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

Dadas las condiciones bajo las cuales se diseñó, se considera que el proyecto fue concebido correctamente. Sin embargo, hubiese sido necesario integrar un esquema operativo más flexible para adecuarse oportunamente a los cambios. En concreto, remitir los límites, detalles y procedimientos operativos al Reglamento Operativo y no especificarlos en el Contrato de Crédito.

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

III. Resultados

Siendo la fecha de último desembolso el 15 de mayo de 2010, el préstamo fue cancelado y solamente se desembolsaron US\$ 9.538.475,8 de los US\$100.000.000 totales del préstamo.

- **Línea de Crédito.** – Se efectuó un desembolso inicial del Fondo Rotatorio por US\$20 millones el 15 de mayo de 2006, solicitando una reposición por US\$9,5 millones en febrero de 2007. En febrero-marzo de 2010 se realizaron las conciliaciones de los fondos utilizados y se procedió a registrar el reembolso del fondo rotatorio, cancelando el remanente de recursos por US\$90,5 millones con fecha valor del 15 de mayo de 2010.
- **Asistencia Técnica-** Se utilizaron US\$2.866,65 para financiar actividades elegibles.

a. Efectos Directos

Indicadores de seguimiento (saldos)					
	Descripción	IV Trim. 07	III Trim.07	Annual 2007	Annual 2006
1	Número de Pymex atendidas	111	113	111	121
	Exportadores Directos	0	0	0	0
	Exportadores Indirectos	111	113	111	121
2	Concentración por Sector de Actividad				
	Financiamiento a sector agropecuario	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Financiamiento a minería	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Financiamiento a alimentos, bebidas y tabaco	0,2%	0,3%	0,2%	0,3%
	Financiamiento a manuf. textiles y cuero	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Financiamiento a ind. de madera y sus productos	1,0%	1,1%	1,0%	1,1%
	Financiamiento a papel de ind. editorial	6,2%	5,8%	6,2%	4,0%
	Financiamiento a ind. química, plástica y hule	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%
	Financiamiento a prod. de minerales no metálicos	2,2%	2,2%	2,2%	0,6%
	Financiamiento a ind. metálicas básicas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Financiamiento a prod. metálicos, maq. y equipo	3,0%	3,1%	3,0%	3,2%
	Financiamiento a otras ind. manufactureras	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Financiamiento a sector construcción	22,4%	22,0%	22,4%	17,0%
	Financiamiento a sector comercio	12,4%	12,7%	12,4%	11,2%
	Financiamiento a sector turismo	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%
	Financiamiento a sector trans. y comunic.	37,5%	38,0%	37,5%	32,3%
	Financiamiento a otros servicios	14,5%	14,4%	14,5%	13,0%
	Financiamiento a sectores no definidos	0,0%	0,0%	0,0%	17,5%
3	Número de IFIs en el proyecto			100,0%	200,0%
4	Concentración de recursos por IFIs				
	Financiamiento Banregio/Financiamiento total IFIs	100,0%	100,0%	100,0%	83,8%
	Financiamiento Interacciones/Financiamiento total IFIs	0,0%	0,0%	0,0%	16,2%
5	Subpréstamos a Pymex-Monto Promedio	39.561,82	44.637,15	39.561,82	69.930,36
6	Subpréstamos a Pymex-Plazo Promedio	1.060	1.059	1.060	892
7	Proporción de financiamiento de capital de trabajo			0,0%	17,8%
8	Porcentaje de cartera vencida del programa	n.d	n.d	n.d	n.d

b. Externalidades

La política económica ha tenido en los últimos años como sus principales ejes la adopción de un régimen de tipo de cambio flexible, una estricta disciplina fiscal, y una política monetaria orientada a alcanzar metas predeterminadas de inflación.

Los mayores flujos de comercio e inversión que trajo consigo la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (NAFTA), se han constituido en el principal motor de la actividad económica. De forma paralela, se ha adelantado un programa comprensivo de reforma, consolidación y fortalecimiento del sector financiero.

El compromiso de las autoridades con el control de la inflación ha tenido sus frutos. La inflación, después de alcanzar más de 50% en 1995, comenzó a declinar gradualmente, hasta alcanzar un 5,2% en 2004. Con una inflación en descenso y una creciente credibilidad en el manejo de las políticas fiscal y monetaria, las tasas de interés domésticas cayeron sistemáticamente, hasta alcanzar mínimos históricos a comienzos de 2004.

Sin lugar a dudas, estos resultados, en conjunción con la reducción en los requerimientos financieros del sector público, una política activa de manejo de deuda y el aumento en el ahorro financiero, han favorecido la transformación experimentada por el sistema financiero desde la crisis de mediados de los noventa, y ya están teniendo resultados positivos en términos de expandir el crédito bancario doméstico y estimular el desarrollo de IFNB y del mercado de capitales doméstico.

c. Desembolsos

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$)	Costo Total del Proyecto - Actual (US\$)	Fechas Valor
Costo total del proyecto US\$ 200.000.000	Costo total del proyecto US\$ 9.538.475,8	
	Fondo Rotatorio US\$20.000.000,00	15.may.06
	Reposición FR US\$9.535.609,12	15.feb.07
	Reembolso FR US\$10.464.390,88	16.feb.10
	US\$9.532.742,47	
	Monto justificado FR US\$2.866,65	18.mzo.10
	Cancelación US\$ 90.461.524,23	15.may.10
Explique brevemente diferencias. No hubieron diferencias		

d. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)	
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto
Componente 1- Crédito: Costo total Componente 1: US\$ 9. 535.609,12 BID: US\$ 9.535.609,12 Clasificación: PS	<u>Productos Logrados</u> <ul style="list-style-type: none"> 125 PyMEX atendidas de las 700 que se tenían como meta del proyecto. 2 IFIs participantes de las 9 que se tenían como meta. Monto promedio de préstamo 2006 \$69.930,36 2007 \$39.561,82 Meta Original \$500,000.00 Plazo promedio de préstamo 2006 892 2007 1.060 Meta Original 540 días
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	

<div>Componente 2- Asistencia técnica:</div> <div>Costo total Componente 2: US\$2.866,65</div> <div>BID: US\$2.866,65</div> <div>Clasificación: PS</div>	<div>Productos Logrados</div> <div>Se cubrieron gastos de actividades elegibles por el monto señalado.</div>
<div><div><div><input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)</div><div><input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)</div><div><input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)</div></div></div>	
<div>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</div>	
<div>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</div> <div>N/A</div>	
<div>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</div>	
<div><div><div><div><input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)</div><div><input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)</div><div><input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)</div><div><input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</div></div></div></div>	

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

La operación fue aprobada en noviembre de 2005, consiguiendo elegibilidad inicial en abril de 2006 y elegibilidad total en agosto de 2007. El programa tuvo como objetivo promover la diversificación y el aumento de las exportaciones realizadas por PyMEX mexicanas. El propósito fue mejorar su acceso al financiamiento a través de IFI bancarias y no bancarias.

La operación no pudo realizar sus actividades como se habían previsto en el momento de su diseño. Si bien el último desembolso de la operación estaba fijado para mayo de 2010, se desembolsaron únicamente US\$9,54 millones del componente de Crédito en febrero de 2007 y US\$0,003 millones del componente de Asistencia Técnica.

Con respecto al componente de crédito de la operación, BANCOMEXT expresó que el bajo desempeño se debió en gran parte a los elevados costos de la colocación de los recursos a través de las IFI hasta finales de 2008, fecha en que inició la crisis con el consecuente encarecimiento de los recursos a nivel mundial. Dicho costo se debió a que el área de Tesorería de BANCOMEXT incluye para el cálculo de la tasa los costos de transferencia de los recursos de la Línea (que lleva al límite las comisiones y cobros legalmente exigibles en el contrato de préstamo). Según la práctica, BANCOMEXT incluyó en la tasa de fondeo imputado a los recursos del Banco los siguientes cobros: i) la totalidad de la comisión de Inspección y Vigilancia (FIV); actualmente dispensada, pero que podría ser del 1% de acuerdo a la política de costos del capital ordinario; ii) el valor máximo histórico del margen de intermediación, que según las cifras de BANCOMEXT es 70 puntos base (0,70%); y iii) el valor máximo contractual de la comisión de crédito, 75 puntos base (0,75%).

En la primera etapa del programa modificado, el costo *all-in* que la Tesorería de BANCOMEXT ofrecía al Área de Negocio, una vez incluidos todos los costos señalados, era de LIBOR más 55 puntos base. Por otro lado, las IFI manifestaron que los requisitos de la línea encarecían dicho costo, debido a que implicaban costos administrativos y ajustes a sus sistemas de crédito.

Adicionalmente, en el 2007, como resultado de la escisión de BANCOMEXT, se creó ProMéxico, institución que se enfocaría al fomento y la promoción del comercio exterior, dejando a cargo de BANCOMEXT las funciones de atención y apoyo financiero a las PyMEX. En la gestión 2007, como consecuencia de estos cambios y una reorientación de la institución al cumplimiento de su mandato, se aumentó el financiamiento total al sector privado en más del 20% respecto a la gestión anterior, e incrementó el financiamiento de segundo piso en un 35,4%, lo que alcanzó una cifra de US\$342 millones al cierre del año.

A raíz de la nueva estrategia del Gobierno Federal, BANCOMEXT modificó su estrategia de atención a clientes, para lo cual creó el servicio de Banca de Fomento y Banca de Empresas, con la finalidad de: i) reorientar gradualmente a BANCOMEXT hacia las operaciones de segundo piso; ii) desarrollar nuevos productos de financiamiento de PyMEX a través de IFI; y iii) desarrollar programas especiales en sectores estratégicos, como turismo.

En adición a los cambios administrativos de la institución como resultado del cambio gubernamental, en agosto de 2008 la alternativa más viable que se identificó fue la asignación de los recursos del aporte local y la línea del BID al Programa de Cadenas Productivas (factoraje). Sin embargo, este programa fue transferido de BANCOMEXT a NAFIN, lo cual anuló los esfuerzos realizados.

En noviembre de 2009, tras un proceso de análisis con BANCOMEXT, se decidió ampliar el monto máximo de exposición por acreditado final (PYMEX), hasta por US\$2 millones, para atender la demanda de financiamiento a través de las IFI. Cabe mencionar que la modificación no representó un cambio mayor, ya que se mantuvieron los objetivos originales, la población a atender, el tipo de instrumento y el sector. Con base en el análisis de mercado efectuado por BANCOMEXT, con los IFI con los que opera, se determinó que las condiciones de mercado vigentes no permitían garantizar una sana ejecución del préstamo en los términos acordados, procediendo a la cancelación del mismo, lo cual fue notificado oficialmente mediante oficio CME-970/2010 fechado el 8 de julio del mismo año.

Adicionalmente, vale la pena señalar que parte del problema que enfrentó la operación fue que precisamente su período de ejecución coincidió con un período de altísima liquidez y de una baja valoración del riesgo que llevó, no sólo en México, sino a nivel mundial, a una contracción muy fuerte de los márgenes de intermediación.

En esas condiciones los costos de transacción de los recursos, como son las obligaciones de reportar y las obligaciones en términos de las salvaguardias ambientales, se convirtieron en desincentivos difícilmente salvables en condiciones de mercado en las que los bancos contaban con muchas alternativas.

Uno de los puntos sobre los que valdría la pena reflexionar es por qué el plazo de los recursos no los hizo más atractivos en el contexto mexicano. Parte de la respuesta puede estar en que los bancos hacen la transformación de plazos de forma orgánica, usando recursos de corto plazo más baratos y que la prima de liquidez aplicada a estos recursos es muy baja. Otra parte de la respuesta puede buscarse en una falla en los mercados de largo plazo, por la cual no existe solamente una falta de oferta de recursos, sino que igualmente existe una falta de demanda de recursos de mediano plazo por parte de las PYMES en general y de las PYMEX en particular.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El proyecto desde su inicio fue considerado prioritario por BANCOMEXT, e involucró a un equipo de ejecución integrado por distintas áreas de la institución, el cual se vio afectado con los cambios de administración y reorganizaciones institucionales, incidiendo desfavorablemente en la implementación y ejecución del proyecto. Cabe destacar que los funcionarios que permanecieron a cargo del programa, en particular la unidad administrativa que participó como Prestatario en el proyecto, demostraron en todo momento su compromiso para encontrar alternativas de solución a la problemática que enfrentó el programa, sin que se pudiera concretar ninguna de ellas por las situaciones antes descritas.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

c. Desempeño del Banco

Si bien el Banco estuvo siempre dispuesto a encontrar soluciones junto con BANCOMEXT, las restricciones de sus políticas y procedimientos para llevar a cabo modificaciones, no le permitieron la flexibilidad requerida para ajustar el programa oportunamente a las nuevas necesidades.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

Como se describe a detalle en la Sección IV, el proyecto fue cancelado. Sin embargo, es importante mencionar que en noviembre de 2009 el Banco aprobó una Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión Ampliada (CCLIP) para el “Apoyo al Desarrollo Empresarial de México”, cuyos Prestatarios son Nacional Financiera y BANCOMEXT. Bajo esta línea BANCOMEXT junto con el Banco podrá diseñar operaciones de préstamo acordes a las necesidades del Sector Exportador en los próximos 10 años, congruentes con la misión de mediano y largo plazo de apoyo al comercio exterior.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

La calificación expresada atiende al aprendizaje de esta operación integrado a posibles nuevas operaciones.

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Con los US\$9,5 millones se apoyaron 125 PyMEX durante la ejecución del proyecto y dos IFIs participaron en el programa.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

BANCOMEXT se comprometió a prestar al Banco todas las facilidades e información para que se efectúe una medición de impacto del programa con base en el sistema de recolección de indicadores de seguimiento y medición del mismo. Sin embargo, dadas las circunstancias de la operación no se efectuará dicha medición específica. Cabe señalar que el Banco continuará dando seguimiento a los indicadores de desempeño en su relación de largo plazo con BANCOMEXT.

La aprobación de futuros préstamos con BANCOMEXT conllevará un análisis detallado de la situación del sector y especialmente de los logros alcanzados a partir de la nueva estrategia del Gobierno Federal.

VII. Lecciones Aprendidas

El Préstamo planteó como objetivo principal apoyar a BANCOMEXT en promover la diversificación y el aumento de las exportaciones realizadas por PyMEX mexicanas. El propósito fue mejorar su acceso al financiamiento a través de IFI bancarias y no bancarias.

En ese sentido, el programa no pudo cumplir con las expectativas consideradas en el diseño debido a los constantes cambios que afectaron las prioridades de la Institución. Incidieron además el alto costo de la colocación de los recursos a través de las IFI, aunado a los requisitos para la elegibilidad de los créditos, como pueden ser los sectores sensibles, las salvaguardas sociales y ambientales; y el alcance de las auditorías, junto con los informes de seguimiento que implican una carga administrativa adicional a las IFI.

En el diseño de operaciones similares se debería incorporar el análisis de las necesidades, características y, en lo posible, expresión de interés de las IFI. La estructuración de la operación se centró en el precio como mecanismo clave para la asignación de los recursos. Valdría la pena preguntarse si esto no fue un error en la situación mexicana. Al abrir demasiado el abanico de posibles demandantes para incluir todas las Pymes exportadoras se pudo haber perdido la oportunidad de darle a la operación una mayor especificidad enfocándola en un grupo más restringido de empresas, pero adaptando sus condiciones a una comprensión más profunda de las necesidades específicas de dicho grupo. Es decir, la pregunta que cabe es si con una operación tan pequeña en el contexto mexicano no se hubiese debido "dirigir los fondos" a un mercado más limitado y no basarse, o depender menos, del precio como mecanismo de asignación de los recursos.

La hipótesis de trabajo inicial fue que existía una demanda insatisfecha por recursos de mediano y largo plazo para financiar la inversión productiva. Los resultados de la operación apuntan a que esta hipótesis fue errada o a que el diseño del programa no fue el adecuado para atender dicha demanda. También se puede concluir que el mecanismo de asignación exclusivamente basado en el precio puede no ser el adecuado cuando los recursos del programa son pequeños en comparación al mercado atendido. En esos contextos, una operación más enfocada puede ser más apropiada, particularmente si se generan efectos de demostración.

Anexo 1
OFICIO DE CANCELACIÓN



BANCOMEXT
Banco Nacional
de Comercio Exterior, S.N.C.

México, D.F., a 14 de mayo de 2010.
Dirección General Adjunta de Fomento

Ellis J. Juan
Representante
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
Av. Paseo de la Reforma No. 222, Pisos 10 y 11
Col Juárez, 06600 México, D.F.
P r e s e n t e



Me permito hacer referencia al préstamo 1677/OC-ME "Programa de Financiamiento para Pequeños y Medianos Exportadores", contratado por esta Institución con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el 24 de febrero de 2006.

Como se ha comentado con anterioridad, ante la situación económica del país, la industria mexicana se vio obligada a aplazar sus proyectos de inversión, ante la incertidumbre de la economía mundial así como el no estar en condiciones de contratar pasivos a largo plazo.

Adicionalmente, con base en el análisis de mercado efectuado por Bancomext con los intermediarios financieros con los que opera, se concluyó que los bancos grandes que cuentan con un producto PYME exportador, no les resulta competitiva la tasa de interés a los plazos a los que están dispuestos a financiar a las PYMES, ni la condicionalidad del Préstamo dado el tamaño de las operaciones permitidas.

En el caso de otros bancos e intermediarios financieros no bancarios, se detectó que no tienen un nicho de mercado exportador identificado. Así mismo, sus sistemas no diferencian el tipo de operación financiada o descontada, en adición a que actualmente la mayoría de sus operaciones con PYMES son de corto plazo.

Por lo anteriormente expuesto y debido a que actualmente no se reúnen las condiciones necesarias que permitan garantizar la sana ejecución del Préstamo, esta Institución no solicitará un plazo adicional para disponer y colocar el programa.

Es importante mencionar, que BANCOMEXT seguirá apoyando a las empresas exportadoras mexicanas en su desarrollo, así como en atender sus necesidades financieras de mediano y largo plazo, por lo que en su momento solicitará a ese Organismo una nueva línea de crédito que se adecue a las nuevas condiciones de mercado.

Aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

LIC. ROLANDO S. VÁZQUEZ CASTELLANOS
Director General Adjunto de Fomento

c.c.p. Ing. Héctor Rangel Domene.- Director General.- BANCOMEXT
Lic. Gerardo Rodríguez Regordosa.- Titular de la Unidad de Crédito Público.- SHCP
Lic. Ricardo Ochoa Rodríguez.- Titular de la Unidad de Asuntos Internacionales.- SHCP
Lic. Claudia Grayeb Bayata.- Directora General Adjunta para América del Norte, Asia-Pacífico y el Caribe.- SHCP
Ing. Octavio Lara Calderón.- Director General Adjunto de Captación.- SHCP
Act. Antonio Castaño Leal.- Director General Adjunto Financiero.- BANCOMEXT
Lic. Gontrán Hernández Villegas.- Director Ejecutivo de Tesorería y Mercados Financieros.- BANCOMEXT
Lic. Gabriela Guillemoprieto Iñigo.- Directora de Intermediarios Financieros

Anexo 2 INDICADORES

Cuadro 2 bis
PROGRAMA B2-BANJUMEX I
Reporte de Indicadores de Impacto por Empresa 1/
(Diciembre 2007)

id. B2	Nombre de la PYME2	Tipo de Exportador	IFI	Año base	Periodo base 1/				Número de Mercados y Clientes Exportadores
					Tipo de cambio de año base (promedio anual)	Export. o Ventas a Exportadoras	Ventas totales (m.u.)	Export. o Ventas a export. antes Ventas totales	
1	Alejo Paredes Oyervides	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2	Alimentos San Mateo S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3	Ana María Cornejo Vargas	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4	Andrés Martínez Rojo	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5	Arquitectura Técnica del Golfo S.A.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6	Arturo Valero Garza	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7	Auto Transportadora Geneva S.A.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
8	Avance Ecológico S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
9	Bank Transport S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
10	Carlos Martínez Flores	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
11	Carpetas y Derivados López S.A.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
12	Centro de Ingeniería y Maquinaria	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
13	Compañía Mexicana de Laminado	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
14	Construcciones Montañas Rojas	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
15	Daniel Martínez Garza	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16	David Barral Osilla	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
17	David Morales para la Construcción	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
18	Deiro Pérez Rocha	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
19	Electroinformáticas (EMSA) S.A.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
20	Electroventas S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
21	Enrique Cento Garza	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
22	Ernesto Gabriel Escobedo Hernández	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
23	FS Excavaciones y Equipos, S.A.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
24	Félix González Garza	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
25	Fervim Ingeniería S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
26	Fidel Escobedo Gallegos	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
27	Fleitas 4803 S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
28	Fletes y Materiales La Economía	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
29	Francisco De la Torre Almazán	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
30	Francisco Javier Mata Rosillo	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
31	Francisco Javier Viquez Marín	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
32	Gratipack S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
33	Grupo Edifica S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
34	Grupo Interventus S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
35	Gustavo Domínguez Cordero	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
36	Gyssa Servicios Especializados	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
37	Harina S.A. de C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
38	Hector Álvarez Jaimes	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
39	Hick Construcciones S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
40	Hotel Joliet S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
41	Humberto Luis Espinoza Varga	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
42	Impresas THT S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
43	Industrias Vansant S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
44	INN Creatividad en Color S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
45	Innov. Therin S.A. De C.V. 2/	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
46	Innovaciones en Tecnología Química S.A.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
47	Ismael Cárdenas Rodríguez	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
48	Jaime Alberto Santana Cruz	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
49	José Esteban Díaz Ríos	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
50	José María Garza Escobedo	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
51	Jorge Raúl García de León	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
52	José Edgar Zambrano Santillán	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
53	José Blaser Gómez Torres	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
54	José Joaquín García González	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
55	José Luis Puente Malacara	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
56	José Osvaldo Rivera Galicia	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
57	José Santana Chávez Martínez	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
58	José Santos Cortés	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
59	Juan Jesús Ramírez Alvarado	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
60	Julio Valdez Ayala	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
61	Klein Servicios Integrados de Sal.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
62	Kopol S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
63	Lara Silva y Asociados S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
64	Larson Internacional S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
65	Logística Internacional Integrada S.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
66	Luzma Ingeniería SA de CV	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
67	Luis Antonio Cisneros Segura	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
68	MacIntosh S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
69	Main Industrial S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
70	Manuel Valenzuela Martínez	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
71	María Elizabeth González Rojas	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
72	María Elizabeth Juárez Carrero	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
73	María Yoland Hernández Salazar	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
74	Marraquin Trucks Service S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
75	Marta Patricia Pita Freije	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
76	Martha Susana Galindo Solís	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
77	Martín Huerta Rodríguez	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
78	Mercanti Distribuidora S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
79	Miguel Ángel García Silva	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
80	Miguel Ángel Zúñiga S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
81	Nancy Barbosa Mejías	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
82	Neco S.A. De C.V.	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
83	Oscar Javier Coronado López	Indirecto	Banrege	2006	10.9010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Anexo 2 INDICADORES

84	Oscar Ruben Serra Nieto	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
85	Papelaria y Papeleria de Uruguay S.A.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
86	Papelos Industriales y Maquinaria S.A.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
87	Pedro Agustin Yáñez Torreal	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
88	Pelcomax S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
89	Praxedo Martínez Olivera	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
90	Productos y Servicios G.V. S.A. (Indirecto)	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
91	Proyectos Nacionales De Transporte	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
92	Q&Q Monterrey S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
93	Quality Colors y Muebles Finos S.A.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
94	Quality Muebles Finos S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
95	Ramiro Flores Ramirez	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
96	Ricardo Salazar Rodriguez Jr	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
97	Roberto Martinez Martinez	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
98	Roberto Rodriguez Garbu	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
99	Rocio Verrugas Ponce Nolasco	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
100	Rolando Salazar Rodriguez	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
101	Santiago Garcia Peña	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
102	Sunfield Corporation Mexico, S. A.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
103	Tecotex S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
104	Ternac S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
105	Servicio Integral de Seguridad S.A.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
106	Taller Industrial Pisos S.A. (de C.V.)	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
107	Tecotex en Concreto S.A. de L.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
108	Trademovimientos S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
109	Transporte Especializados Patan	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
110	Transporte Industrial Salteir S.A.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
111	Transporte Norbac S. De R.L.de C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
112	Transportes 131 S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
113	Transportes Davila S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
114	Transportes de Carga J.B.S.H., S	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
115	Transportes Especializados Rodri	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
116	Transportes Fango S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
117	Transportes Jose Guadalupe Jim	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
118	Transportes Martinez S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
119	Transportes Quimera S.A. De C.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
120	Transportes Trujillo Davison S.A.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
121	Victor Maldonado Dominguez	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
122	Victor Manuel Ochao Rodriguez	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
123	Wanda Transportes S.A. De C.V.	Indirecto	Barrigo	2006	10,8010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
124	Wuma Company, S.A. de C.V.	Indirecto	Interaccion	2006	10,8010	5,416,365.98	619,689,237.00	9.1%	4
125	Luftf Electronics	Ambos	sa	2006	10,8010	9,937,433.95	773,772,423.00	14.0%	2

V/ Con información proporcionada por la FI

2/ Empresas para las que no se reportó saldo desde diciembre de 2006



BANCOMEXT

**INFORME FINAL DEL PRÉSTAMO
1677/OC-ME
"PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA
PEQUEÑOS Y MEDIANOS EXPORTADORES"**

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	3
2	IMPLEMENTACION Y OPERACION.....	4
3	EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	5
4	RESULTADOS DEL PROYECTO.....	7

INFORME FINAL DEL PRÉSTAMO 1677/OC-ME

1 Introducción.

En 2002, la desregulación del sistema financiero mexicano iniciada a finales de los ochenta y la ampliación del número de bancos, constituía un avance hacia la conformación de un mercado financiero más eficiente; sin embargo, todavía persistían factores en el mercado que impedían canalizar un volumen adecuado de recursos en condiciones que satisficieran los requerimientos de las empresas. Entre esos factores destacaban: un marco legal que dificultaba y hacía muy costosa la adjudicación de las garantías de los créditos irrecuperables; la concentración del sistema bancario; costos medios de operación decrecientes que no hacían rentable la atención a pequeñas empresas y la falta de interés de la banca comercial a asumir riesgo.

Esta situación provocó un cambio en los objetivos estratégicos de Bancomext, enfocándose al otorgamiento de créditos de primer piso.

Sin embargo, el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) para el período 2002-2006, pretendía que la banca de fomento promoviera alternativas de financiamiento con bases sanas para los proyectos que no eran apoyados por los mercados de capitales y que por problemas de información, costos de transacción u otras imperfecciones de mercado no eran atendidos por la banca comercial, procurando siempre que las intervenciones de la banca pública de desarrollo fueran de segundo piso y no afectaran su capital. Los lineamientos establecidos en el PRONAFIDE para la banca de desarrollo implicaron la redefinición de los objetivos estratégicos de Bancomext. Esta redefinición llevó a la alta gerencia de la Institución a preparar un "Plan de Transición" en 2005, el cual perseguía: (i) redefinir su papel como banco de desarrollo y las variables en las que buscaba incidir; (ii) transformar gradualmente su forma de operar, procurando impulsar el financiamiento a través de instituciones financieras intermediarias (IFIs); y (iii) pasar del financiamiento al exportador al financiamiento a la exportación en los mercados en que esto fuera factible. Lo anterior obedeciendo a su mandato de impulsar el crecimiento del comercio exterior a través del apoyo a las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas, e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalecieran su competitividad y fomentaran la inversión, a través del acceso al financiamiento y a otros servicios promocionales, para lo cual el préstamo del BID, constituiría un aliciente.

El proyecto con el BID tenía como objetivo promover la diversificación y el aumento de las exportaciones realizadas por pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEs) mexicanas. El propósito era mejorar su acceso al financiamiento a través de IFIs bancarias y no bancarias.

El Programa se justificó por los bajos niveles de crédito a las pequeñas y medianas empresas que se registraban en el país, por lo que se buscaba proveer financiamiento de proyectos que incluían capital de trabajo y adquisición de equipos a las PyMEs a través de IFIs bancarias y no bancarias, permitiendo la continuación de los préstamos a los clientes comerciales rentables, e incentivando a las IFIs a que siguieran desarrollando su capacidad instalada para brindar financiamiento a este segmento particular de mercado. (Componente de Crédito). Asimismo, se justificó por la necesidad de integrar y analizar información real (desempeño exportador) y financiera sobre el segmento PyMEs que contribuyera a mitigar su riesgo crediticio, buscando estimular el interés de las IFIs por especializarse en dicho segmento (Componente de Asistencia Técnica).

El financiamiento del BID se realizaría mediante un préstamo de inversión por USD 100 millones que representaba el 50% del costo total, ya que Bancomext aportaría al Programa otros USD 100 millones.

2 Implementación y Operación.

El Programa contempló inicialmente dos componentes:

- 1) Componente de crédito – USD 97.31 millones.- Con lo que se estimaba atender necesidades de financiamiento de las PyMEs.
- 2) Componente de asistencia técnica – USD 2.19 millones.- Para generar y fortalecer capacidades y herramientas de Bancomext para canalizar los recursos a las PyMEs a través de las IFIs en forma ágil y desarrollar productos financieros que respondieran a las necesidades de las PyMEs.

El prestatario y ejecutor del préstamo era Bancomext, para lo cual se designó un Equipo de Ejecución interno, constituido básicamente por la Dirección de Intermediarios Financieros (DIF), constituida por 6 personas, que participaría como líder del Programa y a quien le reportarían las demás unidades administrativas que tenían diversas funciones para llevar a cabo la ejecución de las diversas actividades del Componente de Asistencia Técnica, e incluso del Componente de Crédito. Asimismo se preveía la contratación de consultores especializados por parte de la DIF con recursos del Componente de Asistencia Técnica del Programa.

Por su parte, la Dirección de Finanzas Internacionales (DFI) actuaría como agente financiero y sería la instancia que mantendría la relación directa con el BID para tramitar desembolsos, informes de progreso u otros, servicio de la deuda, no-objeciones, procesos para contrataciones, publicaciones, etc.

3 Ejecución del Proyecto.

Como se mencionó anteriormente, en octubre de 2005, se lanza el Plan de Transición de Bancomext en el que se establece, como una estrategia de negocio, la contratación del préstamo del BID. El 2 de noviembre de 2005, el Directorio Ejecutivo del BID aprueba el Programa y el 24 de febrero de 2006 se firma el Contrato de Préstamo. El Contrato de Garantía se firma hasta el 31 de marzo de 2006 y el 25 de abril de 2006 se cumplen las condiciones previas al primer desembolso, por lo que el 15 de mayo de 2006 se efectúa el desembolso correspondiente al anticipo del Fondo Rotatorio por USD 20 millones.

El Programa presentó un importante retraso en su ejecución debido a:

- a) Ante el cambio de Gobierno, se propone la separación del área de Promoción de Bancomext y se empieza a trabajar en dicho proyecto, lo que se concreta en junio de 2007. Esta situación afectó sustancialmente la forma de operación del programa, ya que por un lado la línea base correspondía a empresas atendidas por el área de Promoción y no por Crédito. Por otro, la información de las mismas estaba contenida en el sistema del área de Promoción (SIPI) y por tanto, se perdió el contacto con las empresas.
- b) Además, al cambiar la administración, el Programa deja de ser prioritario, afectando su ejecución; ya no hubo voluntad institucional para hacer los cambios de política y operacionales, así como las inversiones en recursos humanos y tecnología que requería el proyecto.

A pesar de lo anteriormente descrito, en febrero de 2007 se efectúa el 2º desembolso del préstamo por USD 9,535,609.12, correspondiente a dos operaciones de PyMEs con Interacciones y Banregio.

Posteriormente, en noviembre de 2007 se producen cambios en la organización, y el préstamo se percibió como una fuente de recursos muy cara y con reglas muy poco flexibles para operar con las IFIs, que manifestaron que, el cumplir con los requisitos del Programa les implicaban altos costos administrativos y sin ningún beneficio adicional, lo que desincentivó a las IFIs a tomar los recursos del Programa. Adicionalmente, no se preveía la voluntad por reforzar el equipo de ejecución del proyecto.

Ante esta situación, y debido a que los costos del préstamo no justificaban los alcances que podría tener el proyecto, por la imposibilidad de operarlo con las IFIs, debido principalmente a que por las dificultades económicas derivadas de la crisis internacional y a la emergencia sanitaria que tuvo que afrontar México, el mercado experimentó una notoria contracción en la demanda de financiamiento, en abril de 2008 se planteó al BID por vez primera la cancelación. Sin embargo, se siguieron explorando otras alternativas, por lo que en agosto de 2008, se plantea al BID la posibilidad de reorientar el programa para incorporar las operaciones de financiamiento de Bancomext vía su esquema de Cadenas Productivas.

Desde esa fecha, se inician los trabajos para concretar la reorientación y preparar la información necesaria para desembolsar los recursos disponibles en el menor plazo posible; sin embargo, en el mes de junio de 2009 se informa al BID la decisión de

transferir a NAFIN el Programa de Cadenas Productivas por lo que la reorientación no prosperó.

En materia de asistencia técnica, no se realizaron las contrataciones esperadas y no se concretaron las acciones previstas para el fortalecimiento institucional que permitieran la sana ejecución del Programa. En abril de 2008, se efectúa el único desembolso por USD 2,866.65 con cargo al Componente de Asistencia Técnica.

En agosto de 2009, se detecta cierta demanda de las IFIs y se decide plantear al BID la decisión de Bancomext de intentar operar el Programa bajo el esquema original, lo que conllevaba una modificación al Contrato de Préstamo, eliminando la cláusula relativa a los montos máximos de exposición por subprestatario y adecuar el Reglamento de Crédito a fin de aumentar el monto por acreditado a USD 2 millones, aunque el análisis de Bancomext arrojaba que la demanda de las IFIs era por montos de hasta USD 10 millones. Asimismo, se solicitó al BID la reasignación de USD 2,187,133.35 del Componente de Asistencia Técnica al Componente de Crédito, ya que bajo el nuevo planteamiento, dejaba de tener efecto el Componente de Asistencia Técnica como se concibió en el Programa original, debido a que serían directamente las IFIs las que presentarían operaciones elegibles para ser financiadas con recursos del Programa.

Apesar de que la modificación a los documentos legales fue considerada por el BID como un cambio menor al Programa original, por lo que se preveía obtener la autorización correspondiente en un corto plazo, ésta se obtuvo hasta abril de 2010 lo que impidió que Bancomext pudiera promover masivamente el programa.

Finalmente, en mayo de 2010 Bancomext notifica al BID la decisión de cancelar el Programa, ya que con base en el análisis de mercado efectuado con los intermediarios financieros con los que opera Bancomext, se determinó que las condiciones de mercado actuales no permitían garantizar una sana ejecución del préstamo en sus términos originales, ya que dicho análisis arroja lo siguiente:

- Para los bancos grandes que son los que cuentan con un producto para apoyar a pymes exportadoras, la tasa de interés no les resultó competitiva a los plazos a los que están dispuestos a financiar a las PyMEs y el monto de las operaciones permitidas por el Programa tampoco les resultó atractivo.
- En el caso de los intermediarios financieros no bancarios, se determinó que sus operaciones son de corto plazo, por lo que las condiciones del Programa no les resultaban atractivas.
- Los bancos medianos e intermediarios no bancarios no tienen un nicho de mercado identificado con las características del Programa del BID, por lo que la colocación hubiera resultado muy lenta.

4 Resultados del Proyecto.

Con las dos únicas transacciones realizadas al amparo del préstamo, a través de dos IFIs (Interacciones y Banregio) se apoyaron 125 operaciones de PyMEs.

Tomando en cuenta los indicadores que se consideraron durante el diseño del proyecto, se concluye que el Programa no tuvo el impacto esperado, debido principalmente a las diversas situaciones y cambios tanto internos como externos que se enfrentaron durante la ejecución y que fueron descritas en párrafos anteriores.

Hay que considerar en el diseño de estos programas que su utilización depende en gran medida del costo-beneficio y de la flexibilidad en sus reglas de operación.

Anexo 4
ACTA TALLER PCR

Ayuda Memoria
Taller de Cierre del Programa
30 de Julio de 2010



MÉXICO
PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS EXPORTADORES
(ME-0240)
1677/OC-ME

I. PARTICIPANTES

- 1.1 Por parte del Banco: Joaquín Lozano (CMF/CME) y Edna Miranda (CID/CME).
- 1.2 Por SHCP: Vania Suleika Pizano Gutiérrez – Jefa de Departamento de Proyectos Financieros y Gobiernos Subnacionales de Asuntos Internacionales de la SHCP.
- 1.3 Por BANCOMEXT: Dorotea M. Ortiz – Gerente de Organismos Internacionales y Patricia E. Lizárraga Franco - Subgerente de Organismos Financieros Internacionales.

II. TEMAS DISCUTIDOS

A OBJETIVOS DEL TALLER

- 2.1 Los objetivos de Taller fueron:
 - Revisar el Informe de Terminación del Proyecto (PCR), preparado por el Banco;
 - Evaluar de manera participativa los resultados del Programa;
 - Analizar la perspectiva de sostenibilidad de las acciones del Programa; y
 - Definir los logros y lecciones aprendidas.

[Handwritten signatures and initials, including "V.P." and "E"]

B TEMAS REVISADOS

- 2.2 En el contexto de la **revisión del PCR**, se analizó el borrador preparado por el Banco y se le hicieron los cambios surgidos en la discusión, Además se calificó la participación del BID.
- 2.3 Los **problemas y resultados** del programa se discutieron en forma conjunta y se preparó el texto definitivo del PCR.
- 2.4 En cuanto a los **logros y lecciones** aprendidas se discutieron y como resultado se destacó:
- El Préstamo planteó como objetivo principal apoyar a BANCOMEXT en promover la diversificación y el aumento de las exportaciones realizadas por PyMEXs mexicanas. El propósito es mejorar su acceso al financiamiento a través de IFIs bancarios y no bancarios.
 - En ese sentido, el programa no pudo cumplir con las expectativas consideradas en el diseño debido a los constantes cambios que afectaron las prioridades de la Institución. Además del alto costo de la colocación de los recursos a través de las IFIs, aunado a los requisitos para la elegibilidad de los créditos, como pueden ser los sectores sensibles, las salvaguardas sociales y ambientales; alcance de las auditorías, además de los informes de seguimiento que implican una carga administrativa adicional a los IFIs.
 - En el diseño de operaciones similares es indispensable incorporar el análisis de las necesidades, características y expresión de interés de los IFIs y beneficiarios finales.

III. CONCLUSIONES

- 3.1 Se acordaron modificaciones al borrador del PCR, las que fueron realizadas en el transcurso del mismo Taller.
- 3.2 Se revisaron y precisaron las cifras que reflejan los resultados del Programa en los diferentes componentes e indicadores, a efectos de reflejar los datos finales del mismo.
- 3.3 Las lecciones aprendidas durante la ejecución del Programa serán tomadas en cuenta en nuevas operaciones, a efectos de mejorar la efectividad de las acciones y la sostenibilidad de las iniciativas de largo plazo.

Por SHCP

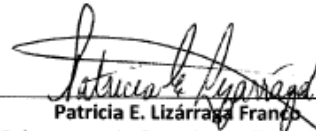


Vania Suleika Pizano Gutiérrez
Jefe de Departamento de Proyectos
Financieros y de Gobiernos Subnacionales
Asuntos Internacionales de la SHCP

Por BANCOMEXT



Dorotea M. Ortiz
Gerente de Organismos Internacionales



Patricia E. Lizárraga Franco
Subgerente de Organismos Financieros
Internacionales

Por el BID



Joaquín Lozano
Especialista Líder – Instituciones Financieras



Edna Miranda
Analista de Operaciones Senior

Anexo 5 EVALUACION DEL PRESTATARIO

Banco Interamericano de Desarrollo Informe de Terminación de Proyecto PCR Evaluación del Prestatario	
Nombre del Proyecto: Programa de Financiamiento para Pequeños y Medianos Exportadores	
Agencia(s) Ejecutora(s): Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	
Prestatario: Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	
Fecha de Aprobación del Proyecto: 2-nov-2005	Fecha Efectividad del Contrato: 31-mzo-2006
Fecha Evaluación Prestatario: 30-jul-2010	Fecha Esperada Taller de Cierre: 30-jul-2010

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario
<u>La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:</u>
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input type="checkbox"/> Probable (P) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (I)
<u>Implementación del Proyecto:</u>
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (HS) <input type="checkbox"/> Satisfactory (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PC) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<u>Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:</u>
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input type="checkbox"/> Probable (P) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (I)
Comentarios: En este rubro, hay que considerar que en diciembre de 2006 cambia la administración y el proyecto deja de ser prioritario. Se llevan a cabo reajustes de personal, por lo que para noviembre de 2007, el personal encargado del proyecto pasa de 15 personas a 2 personas. Además en junio de 2007, se formaliza la separación del área de Promoción con la creación de Proméxico, parte muy importante en la ejecución del proyecto. Por último, a fines de 2007, con nuevo personal en el área Ejecutora, el Prestatario presenta el proyecto y el Ejecutor lo percibe como fuente de recursos cara y con reglas poco flexibles para operar con intermediarios financieros, por lo que no se le da ninguna atención.

Desempeño del Prestatario
Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (US) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Comentarios: El área que participó en el proyecto como Prestatario, siempre buscó alternativas de solución a la problemática que enfrentó el Programa, a fin de ejecutarlo y desempeñó incluso el papel de Ejecutor en algunos casos. Sin embargo, por decisiones del área Ejecutora las alternativas identificadas y desarrolladas no se implementaron.

Desempeño del Banco
Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar el cuerpo principal del PCR.
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Comentarios: Desde el diseño del proyecto, el equipo de proyecto del Banco mostró todo su apoyo al



Prestatario, otorgándoles la asistencia técnica requerida, cuando era necesaria, y plena disposición para analizar los nuevos esquemas que se le presentaron para ejecutar el proyecto. Sin embargo, debido a las políticas y procedimientos del propio Banco, no hubo agilidad y flexibilidad en las respuestas, lo que provocó que no se ofrecieran las soluciones en el momento que se requerían.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco. En aquellos préstamos que estén dirigidos en particular al sector privado, se requiere de flexibilidad en las políticas y rapidez para adecuar los programas a las necesidades del mercado, ya que sin ello se pierden oportunidades de negocio. Se sugiere que, desde el diseño de las operaciones, se identifiquen algunas condiciones que permitan respuestas ágiles, y que éstas formen parte de los Reglamentos de Crédito y no de los Contratos, lo que podría dar la flexibilidad necesaria para adecuarse a los cambios del mercado.

