Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promoviendo el financiamiento a PYMES lideradas por mujeres en El Salvador

Nro. Proyecto: ES-M1046 - Proyecto No.: ATN/ME-13891-ES

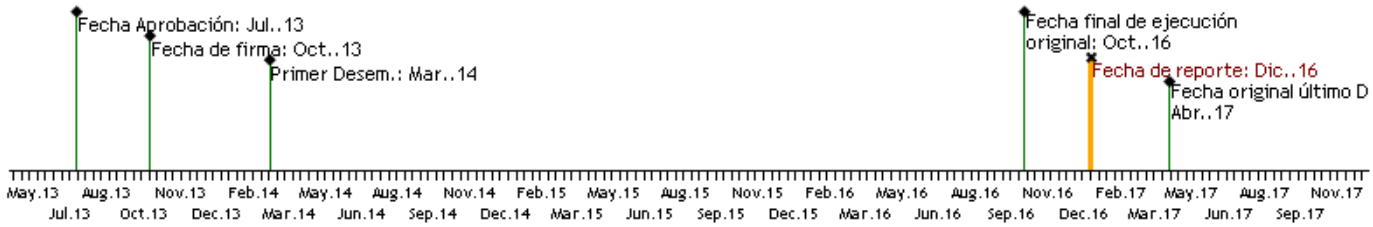
Propósito: El objetivo del proyecto es que el G&TCES modifique la escala de sus operaciones para atender segmentos desatendidos y así llegar a más PYME y se concentre particularmente en las mujeres empresarias

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
EL SALVADOR	EL SALVADOR	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	SEFI - Financiamiento de la pequeña empresa

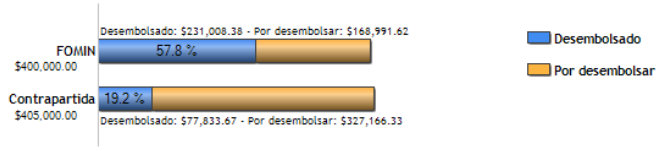
Agencia Ejecutora: BANCO G&T CONTINENTAL EL SALVADOR S.A.

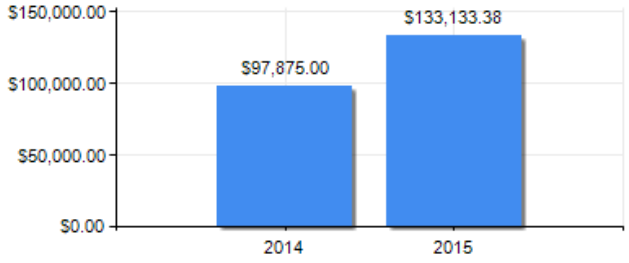
Líder equipo de diseño: FRANCISCO ROJO
Líder equipo de supervisión: GUILLERMO VILLACORTA

CICLO DEL PROYECTO

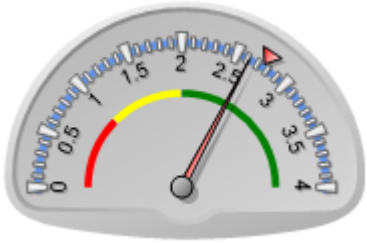


RECURSOS

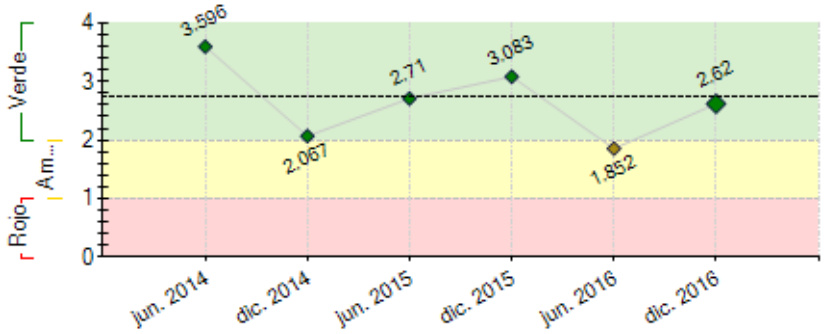




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.62
Promedio FOMIN: 2.756

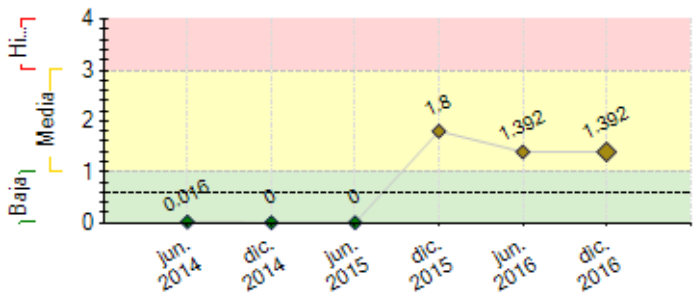


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.608

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A pocos meses de finalizar el desarrollo del convenio con el BID podemos resumir nuestros logros con el programa G&T Mujer como muy exitoso y enriquecedor para el Banco G&TCES, habiendo atendido a mas de 100 mujeres empresarias con operaciones crediticias y habiendo posicionado nuestro producto en el mercado PYME.

Los beneficios del programa han sido múltiples, habiendo logrado mejorar nuestra infraestructura de atención al segmento, capacitado al personal de Negocios, Riesgos y Agencias, ademas de obtener un apoyo tecnológico para la automatización de nuestros procesos de evaluación crediticia, medición de ventas y metas y sistema de pre calificación al segmento PYME.

Hemos efectuado una importante labor en la capacitación de empresarias, no sólo que son nuestras clientes, sino también a todas aquellas que han necesitado un apoyo técnico. Al menos 800 empresarias han sido capacitadas y unas 1600 adicionales han conocido de nuestro producto especializado para mujeres por medio del apoyo a Voces Vitales El Salvador.

Nuestro modelo PYME, diseñado por el consultor Federico Molina, esta siendo implementado y el mapeo que realizamos de mujeres empresarias, es una fuente importante de información en la labor de obtener una mayor clientela para nuestro producto.

La cartera colocada, ha mostrado un crecimiento sostenido de saldos, con mas de $45 millones otorgados y un récord de 0.1% de mora crediticia, lo cual es sumamente inferior a nuestro promedio global de 0.61%.

Borrador

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto es satisfactorio. El programa ha cumplido y en su mayoría ha excedido los indicadores de los componentes, y los indicadores de resultados han sido excedidos. Se destaca más de 1,000 empresarias han obtenido créditos del Banco G&T.

Se recomienda revisar los datos reportados para los siguientes indicadores: Componente 3: Porcentaje de funcionarios de crédito que han recibido capacitación sobre los nuevos sistemas y de sensibilización de género...; y Componente 5: Número de veces que se hace referencia al G&T en la prensa local en relación con su iniciativa para mujeres.

Cabe mencionar que el Banco G&T se ha posicionado como banco comenrcial en apoyo de la mujer PYME.

No obstante, es necesario acelerar la ejecución conforme a la nueva programación acordada y reportar los aportes en efectivo y en especie.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el segundo semestre del 2016 obtuvimos los siguientes logros:

1. Finalización del modelo PYME para su implementacion en el año 2017

2. Capacitación de las áreas de negocio, agencias y Análisis financiero por medio del desarrollo del postgrado en gestión bancaria con orientación al PYME desarrollado por ISEADE.

3. Ejecución de la consultoria para la automatización del flujo de créditos, sistema de precalificación y ventas y metas.

3. Realización de 6 workshops para mujeres empresarias con la participación de al menos 800 mujeres empresarias y emprendedoras.

4. Realización de una capacitación con la consultora internacional Patricia Lavin, Directora del Parque de Innovación de Tecnológico de Monterrey con la participación de al menos 200 empresarias.

6. Renovación de la membresia con GBA habiendo participado en el summit anual, el cual se llevó a cabo en la Ciudad de Washington DC.

7. Obtención del premio GBA como mejor Nuevo programa

8. Al 31 de Diciembre del 2016 cerramos con saldos en cartera de créditos por $33 millones con 176 operaciones crediticias y 100 clientas.

Borrador

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño del semestre es satisfactorio.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: El objetivo del proyecto es que el G&TCES modifique la escala de sus operaciones para atender segmentos desatendidos y así llegar a más PYME y se concentre particularmente en las mujeres empresarias	R.1	Aumentos en la cartera de PYME del G&TCES. Definición: Aumento porcentual en la cartera de PYME del banco.	88.8 Oct. 2013	92 Oct. 2014	105 Oct. 2015		119 Oct. 2016	154.6 Dic. 2016	
	R.2	Aumentos en la cartera de PYME del G&TCES cuyos directivos o propietarios son mujeres . Definición: Aumento porcentual en la cartera de PYME del banco, cuyos directivos o propietarios son mujeres.	7.4 Oct. 2013	10 Oct. 2014	13 Oct. 2015		16 Oct. 2016	22.1 Dic. 2016	
	R.3	Cambio porcentual en la proporción de PYME clientes cuyos directivos o propietarios son mujeres. Definición: (Relación entre PYME de mujeres y PYME de hombres en la cartera del banco después del proyecto)/(Relación entre PYME de mujeres y PYME de hombres en la cartera del banco en la medida de referencia)	12 Oct. 2013	13 Oct. 2014	20 Oct. 2015		24 Oct. 2016	20 Dic. 2016	
	R.4	El G&TCES mejora su capacidad para evaluar los riesgos de las PYME, lo que le permite duplicar el número de préstamos aprobados a este segmento. Definición: ¿Duplicaron su cartera de PYME?					Oct. 2016	Si Dic. 2016	
	R.5	Los estudios de posicionamiento de la marca del G&TCE muestran que el banco es bien reconocido por su focalización en el financiamiento de mujeres empresarias. Definición: Si/No					Ene. 2017	Si Dic. 2016	
	R.6	Número de PYME cuyos directivos o propietarios son mujeres, que reciben financiamiento del G&TCES	32 Oct. 2013	45 Oct. 2014	115 Oct. 2015		182 Oct. 2016	188 Dic. 2016	
	R.7	Número de mujeres alcanzadas por la campaña de sensibilización	0 Oct. 2013	150 Oct. 2014	400 Oct. 2015		600 Oct. 2016	1495 Dic. 2016	
	R.8	Número de PYME que han recibido financiamiento del G&TCES	257 Oct. 2013	350 Oct. 2014	550 Oct. 2015		757 Oct. 2016	1022 Dic. 2016	
Componente 1: Ajustar y reafirmar el proceso de valuación de préstamos y	**C1.I1**	Se aplica un proceso diferenciado de evaluación para las PYME. Definición:Sí/No (es decir, que toma en cuenta la menor						Si	Finalizado

mejorar la capacidad de gestión de riesgos **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio		disponibilidad de estados financieros auditados, ofrece préstamos de menor monto para llegar a empresas más pequeñas, aumenta la cantidad de tiempo que el funcionario de crédito invierte cara a cara con el cliente después del proceso automatizado de preselección)					Abr. 2015	Dic. 2016	
	C1.I2	Se han creado mecanismos para el seguimiento de la cartera de PYME y para la gestión del riesgo y están en operación. Definición: Sí/No					Abr. 2015	Si Dic. 2016	Finalizado
	C1.I3	Existen mecanismos para llevar a cabo diariamente evaluaciones de riesgos y seguimiento de los pagos y un sistema de informes. Definicion: Sí/No					Abr. 2015	Si Dic. 2016	Finalizado
	C1.I4	El banco tiene un sistema automatizado de preselección que reduce en un 20% el tiempo de respuesta a los clientes. Definición: Sí/No					Abr. 2015	Si Dic. 2016	En curso
Componente 2: Ajustar los sistemas para manejar los nuevos productos de financiamiento para mujeres del G&TCES y mejorar el seguimiento del desempeño de las PYME. (FOMIN: US$47.000; contrapartida: US$58.500). **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Se han puesto en marcha sistemas para el seguimiento del desempeño de la cartera de PYME Definición: Sí/No (ventas y fines)					Abr. 2015	Si Dic. 2016	En curso
	C2.I2	Se ha producido un sistema para desglosar por sexo todas las solicitudes de préstamo nuevas y existentes del G&TCES . Definición: Sí/No					Oct. 2016	Si Dic. 2016	Finalizado
	C2.I3	El Banco dispone de datos desglosados por sexo para todos sus productos financieros. Definición: Sí/No					Oct. 2016	Si Dic. 2016	Finalizado
Componente 3: Capacitación del personal e incentivos. **Peso:** 13% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Porcentaje de funcionarios de riesgo que han recibido capacitación sobre los nuevos sistemas y de sensibilización de género.	0	20 Feb. 2015	50 Oct. 2015		100 Oct. 2016	100 Dic. 2016	Finalizado
	C3.I2	Porcentaje de funcionarios de crédito que han recibido capacitación sobre los nuevos sistemas y de sensibilización de género. Definición: Número de funcionarios de crédito que han recibido capacitación sobre los nuevos sistemas en cuanto a la sensibilización de género.	0 Oct. 2013	20 Feb. 2015	50 Oct. 2015		100 Oct. 2016	50 Jun. 2015	Finalizado
	C3.I3	Número empleados de organismos que han recibido capacitación	0 Oct. 2013	10 Feb. 2015	25 Oct. 2015		50 Oct. 2016	100 Dic. 2016	Finalizado
	C3.I4	Número de giras de estudio que se han llevado a cabo para conocer casos en otras regiones en los que se ha logrado aumentar el acceso al financiamiento para PYME cuyos directivos o propietarios son mujeres. Definición: Número de giras de estudio	0 Oct. 2013				1 Oct. 2014	1 Abr. 2014	Finalizado
Componente 4: Crear conciencia sobre los productos de financiamiento para pequeñas empresas cuyos directivos o propietarios son mujeres. **Peso:** 23% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Se lleva a cabo con éxito el evento de lanzamiento del proyecto con las partes interesadas clave					Oct. 2014	Si Mar. 2014	Finalizado
	C4.I2	Número de menciones del evento de lanzamiento en la prensa local .	0				6 Abr. 2014	15 Jun. 2014	Finalizado
	C4.I3	Se dispone del mapeo de todas las PYME del país cuyos directivos o propietarios son mujeres .					Jun. 2014	Si Jun. 2015	Finalizado
	C4.I4	Número de mujeres que son propietarias o directivas PYME que asisten a los seminarios patrocinados por el banco . Definición: Número de mujeres asistentes	0 Oct. 2013	200 Oct. 2014	400 Oct. 2015		600 Oct. 2016	2545 Dic. 2016	Finalizado
Componente 5: Captar y difundir los resultados del proyecto para promover su repetición **Peso:** 9% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1**	Número de veces que se hace referencia al G&T en la prensa local en relación con su iniciativa para mujeres. Definición: Número de menciones en la prensa	0 Oct. 2013	10 Oct. 2014	18 Oct. 2015		25 Oct. 2016	50022 Dic. 2016	Finalizado
	C5.I2	Se ha producido y publicado el estudio de caso sobre PYME, encabezadas tanto por mujeres como por hombres. Definición: Sí/No					Oct. 2016	Si Dic. 2016	En curso
	C5.I3	Participación del G&TCES en eventos relacionados con el financiamiento de PYME, que incluyen por lo menos un evento relacionado con financiamiento de PYME encabezadas por mujeres. Definición: Número de eventos	0 Oct. 2013				3 Oct. 2016	3 Oct. 2016	Finalizado
	C5.I4	Se lleva a cabo un seminario o taller al que se invita al personal encargado de la toma de decisiones de otros miembros del Grupo G&T Continental para intercambiar lecciones aprendidas. Sí/No					Oct. 2016	Si Abr. 2016	Finalizado
	C5.I5	El G&TCES se convierte en miembro pleno de GBA para compartir conocimientos sobre financiamiento de PYME en relación con actividades bancarias para mujeres					Oct. 2016	Si Oct. 2016	Finalizado

Borrador

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	Condiciones previas	6	Abr. 2014	6	Feb. 2014	Logrado
H3	Contratacion de firma consultora para analisis de procesos	1	Ago. 2014	90	Dic. 2014	Logrado tarde
H8	Plan de Trabajo y Metodologia Consultor Modelo PYME, aceptado por G&T	1	Ago. 2014	100	Oct. 2014	Logrado tarde
H10	Consultor para Capacitaciones para Asesores de Negocios, Sucursales y riesgos crediticios, contratado	1	Ago. 2014	100	Ene. 2015	Logrado tarde
H11	Gira de Estudio para conocer otras experiencias, realizada	1	Ago. 2014	1	Abr. 2014	Logrado
H1	Firma de Convenio con Voces Vitales	1	Oct. 2014	100	Abr. 2015	Logrado tarde
H2	Mapeo de empresas lideradas o de propiedad de mujeres realizado	1	Oct. 2014	90	Dic. 2014	Logrado tarde
H4	Producto G&T Mujeres Implementado	1	Oct. 2014	1	Mar. 2014	Logrado
H9	Políticas y prácticas existentes de gestión de riesgos de la cartera de G&T Revisadas	1	Dic. 2014	50	Dic. 2014	Logrado
H12	[*] Convenio con Voces Vitales, para la participacion en las Capacitaciones	1	Feb. 2015	100	Abr. 2015	Logrado tarde
H5	Al menos 60 nuevas empresas lideradas o de propiedad mujeres como clientes	60	Oct. 2015	68	Oct. 2015	Logrado
H6	Al menos 100 nuevas empresas lideradas o de propidedad mujeres como clientes	100	Abr. 2016	100	Sep. 2016	Logrado tarde
H7	Evento para diseminar la experiencia a otros bancos del Grupo G&T Continental	1	Ago. 2016	100	Abr. 2016	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

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. El proceso automatizado de flujo de créditos, ventas y metas y sistema de pre calificación, llevará mas tiempo del esperado, dado que la empresa ejecutora, ha tenido algunos problemas de logística. Nos han solicitado tres meses adicionales, por lo que habrá necesidad de ampliar el plazo del convenio.	Media	Se solicitará autorización al BID para ampliar el plazo del convenio y poder finalizar el desarrollo de la automatización del flujo de crédito.	Coordinador del proyecto
2. El desarrollo de las actividades relacionadas al convenio, depende en gran medida de la obtención de los productos de las consultorías contratadas, lo cual, ha ocasionado ciertos retrasos en la ejecución del mismo. Sin embargo, a la fecha, se ha avanzado considerablemente en todos los componentes y esperamos superar con éxito todos los compromisos adquiridos	Media	Ya se ha recibido el informe final del modelo PYME y se ha solicitado la no objeción para la contratación del componente de sistemas. Así mismo, también se ha establecido, el detalle de las capacitaciones para el personal de negocios, riesgos y agencias.	Coordinador del proyecto
3. Se ha determinado que las empresas dirigidas por mujeres, en su mayoria, son micro o pequeñas empresarias y no disponen de suficiente informacion financiera, razon por la cual, para la atencion del segmento se necesita el desarrollo de una tecnologia de atencion, que haga enfasis en aspectos cualitativos y de moral de pago y en menor proporcion en la informacion legal y financiera.	Baja	El Banco esta trabajando en el desarrollo de un modelo PYME que nos especialice en el segmento y que mitigue los riesgos en la atencion del mismo.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

Borrador

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy 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:

La sostenibilidad de nuestro proyecto esta garantizada debido a todos los procesos que el Banco G&T Continental esta desarrollando alrededor del mismo: Automatización del flujo de créditos, capacitaciones, meta de colocación de cartera para 2017 por $20 millones, hemos capacitado en el segmento a nuestro equipo de riesgos y de ventas, considerándose de gran importancia seguir creciendo en el mismo.
Por otro lado estamos manteniendo nuestra participación en GBA para mantenernos actualizados en el manejo del mercado de mujeres empresarias.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Las empresas dirigidas por mujeres son entidades que en su mayor parte provienen de Sociedades familiares. Nuestros procesos han sido ajustados para detectar como afecta esta realidad cuando las empresas pasan a una segunda o tercera generación y como será la sostenibilidad de las empresas y el servicio del financiamiento otorgado.	Sustainability	Iraheta de Erazo, Flor de Maria
2. Una de las lecciones aprendidas mas importantes, ha sido el hecho que hemos tenido que desarrollar nuestros sistemas para atender a las mujeres empresarias, que mayormente participan en la micro empresa. Para esto el G&T Continental ha tenido que capacitar a su personal y ajustar sus procesos para atenderlas sin descuidar el análisis del riesgo inherente a este tipo de empresas.	Sustainability	Iraheta de Erazo, Flor de Maria