



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) **ENERO 2017 - JUNIO 2017**

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

EL SALVADOR

País Beneficiario

EL SALVADOR

Grupo

SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

Subgrupo

SEFI - Financiamiento de la pequeña empresa

Agencia Ejecutora:

BANCO G&T CONTINENTAL EL SALVADOR S.A.

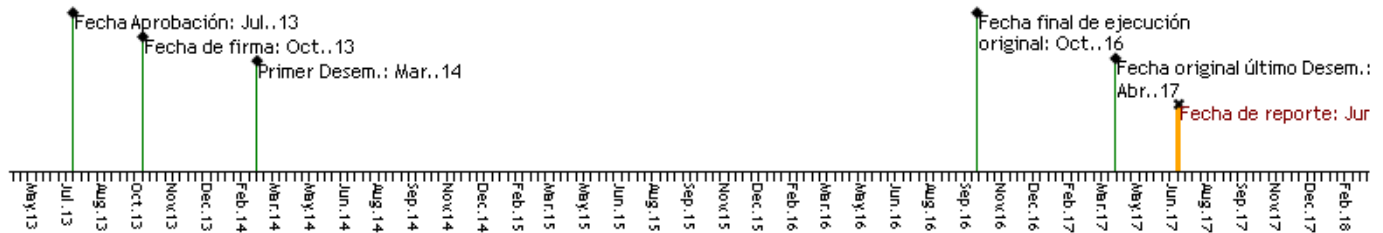
Líder equipo de diseño:

FRANCISCO ROJO

Líder equipo de supervisión:

GLADYS GÓMEZ

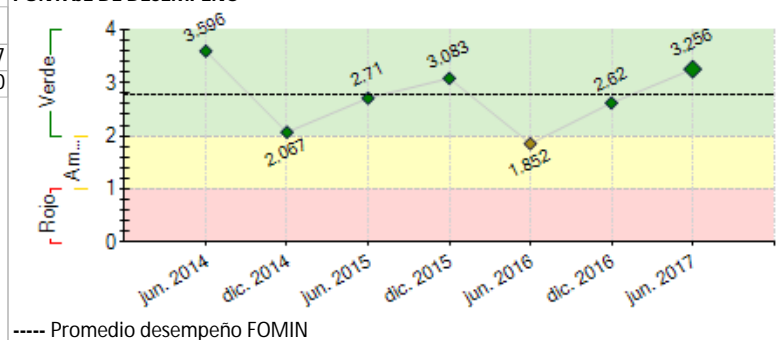
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$450,250.00	\$156,489.73	\$293,760.27
Contrapartida	\$405,000.00	\$0.00	\$120,708.80

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

G&T Mujer, es nuestro producto emblema desde el año 2014, por medio del cual hemos apoyado a nuestras clientes actuales y potenciales, pequeñas, medianas empresarias y también emprendedoras.

Entre el año 2014 y el 2016, se realizaron aproximadamente 40 eventos, donde se abordaron diversos temas de interés para las mujeres empresarias, logrando beneficiar a más de 3 mil mujeres.

Solo en el año 2014, la cartera ascendió a \$21 millones 888 mil dólares, representadas en 141 operaciones y 65 clientes

Durante el 2015, la cartera alcanzó los \$31.2 millones de dólares en créditos dirigidos a mujeres, se realizaron 132 operaciones de desembolso.

En el año 2016, la cartera se mantuvo en \$30 millones 955 mil dólares, sin embargo, las operaciones alcanzaron 199 desembolsos y el número de usuarias de la línea llegó a 100.

El éxito de la línea también puede medirse por el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas atendidas. En total, el 54% de las usuarias reportaron crecimiento en sus ventas y la creación de 753 nuevos empleos. En 3 años, la línea crediticia ha permitido apoyar el crecimiento de más de 800 pequeñas y medianas empresas que son dirigidas por mujeres.

Al ser miembros de Global Banking Alliance, el programa ha sido tan exitoso que en la ceremonia "2016 GBA Summit Gala Dinner & Awards" el banco, fue galardonado por la línea G&T Mujer con el premio al "Nuevo Mejor Programa a nivel mundial".

Muchas gracias a BID/FOMIN, al Ing. Guillermo Villacorta, Gabriela Molina, Tetsuro Narita, y todas aquellas personas que nos han apoyado grandemente en el éxito de nuestra línea G&T Mujer.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Entre el 2014 al 2016 se lograron colocar más de \$78 millones a través de la Línea GyTMujer, 54% de las clientas reportaron crecimiento en sus ventas y creación de 753 nuevos empleos. Adicionalmente, el modelo de negocio se ha consolidado como un modelo integral, cubre las necesidades de capital, capacitación técnica para el negocio, talleres de fortalecimiento de habilidades blandas, acompañamiento de las usuarias a través de la mentoría y, aunque en menor medida, apoyo de acceso al mercado (micrositio).

Para el Sector Financiero representa una caso de negocio (Business case), considerando que los números determinan que haber apostado a atender el mercado femenino en El Salvador resultó ser un buen negocio. Como anteriormente mencionado, el saldo de la cartera PYME aumentó de US\$18.5 millones, al 30 de junio de 2014, a US\$115.5 millones, a diciembre de 2016.

El mercado femenino de El Salvador aún no está atendido en su totalidad, por lo tanto, este proyecto es escalable a nivel nacional pero también a nivel centroamericano, puede ser un ejemplo para otras instituciones financieras para hacer crecer sus carteras. De la misma forma, se considera un modelo escalable a nivel mundial, en países con mercados de tamaño similar, pues al final de cuentas, las barreras y retos que enfrentan las PYME de mujeres son muy similares alrededor del mundo. En este sentido, GBA podría jugar un rol clave como catalizador de esta experiencia para miembros actuales de la alianza y, sobre todo, para atraer nuevos bancos, similares a G&T, a formar parte de la misma.

El mercado femenino NO es un nicho de oportunidad, es la mitad de la población de cualquier país del mundo y, por lo tanto, es necesario tomar medidas enfáticas para proveer igualdad de oportunidades en el acceso a financiamiento por parte de las instituciones financieras. En este sentido, el proyecto que dio vida a G&T Mujer deja instalado un modelo y un producto que ha probado cumplir con todas las características para ser un caso de estudio, y de esa forma, ayudar a otras entidades de la industria financiera, no sólo a Bancos, a cerrar la brecha de género en acceso a capital.

Finalmente, se concluye que tener "Campeones de Género" ("Gender Champions") en la cúpula de la institución es un punto clave para la exitosa adopción de nuevos productos y modelos de ejecución de programas. En este caso, tanto la Gerencia General del Banco G&T El Salvador como la Junta Directiva del grupo, con sede en Guatemala, han demostrado un convencimiento y compromiso tanto con el posicionamiento de mujeres en cargos de liderazgo como con la implementación del proyecto con el BID/FOMIN que dio vida a un producto que ahora es considerado como estrella.

Evaluación final

Analizando la diligencia en los procesos, la comunicación con los beneficiarios, la oportunidad y calidad de los servicios brindados y la cantidad de beneficiarias atendidas y satisfechas, puede concluirse que el desempeño en la ejecución por parte del Banco G&T, con el apoyo de consultores nacionales e internacionales y los socios del sector privado, ha sido muy bueno. Hay cosas que pudieron hacerse mejor o más rápido, mismas que serán listadas en las recomendaciones, pero la calificación general que se le otorga a la implementación por parte del Banco G&T es alta.

Adicionalmente, respecto a la sostenibilidad a largo plazo, cabe señalar que el Banco G&T El Salvador asegura que seguirán adelante con el proyecto dado que ha tenido un retorno financiero importante y les ha ayudado a posicionarse en el mercado nacional como el Banco de la mujer. Además, atender el mercado femenino, es un objetivo de la Gerencia General del Banco que busca apoyar a las empresas y con ello, a las familias de las dueñas o líderes de las mismas, creando así un efecto e impacto positivo en la sociedad. Tal ha sido el éxito interno que la Sede del Grupo Financiero en Guatemala quiere replicar el modelo con recursos propios.

Por último, en las entrevistas y talleres realizados durante la visita de campo, fue posible observar y confirmar un altísimo nivel de satisfacción entre las beneficiarias con las acciones desarrolladas por el programa G&T Mujer y los miembros de la Unidad Ejecutora en general, y respecto al proyecto en particular.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

La Gerencia General del Banco G&T El Salvador como la Junta Directiva del grupo, con sede en Guatemala, han demostrado un convencimiento y compromiso tanto con el posicionamiento de mujeres en cargos de liderazgo como con la implementación del proyecto con el BID/FOMIN que dio vida a un producto que ahora es considerado estratégico.

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1011538784-9>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: El objetivo del proyecto es que el G&TCES modifique la	R.1 Aumentos en la cartera de PYME del G&TCES. Definición: Aumento porcentual en la cartera de PYME del banco.	88.8	119	156.2	0 %
	R.2 Aumentos en la cartera de PYME del G&TCES cuyos directivos o propietarios son mujeres. Definición:	7.4	16	20.7	0 %

<p>escala de sus operaciones para atender segmentos desatendidos y así llegar a más PYME y se concentre particularmente en las mujeres empresarias</p> <p>Clasificación: Satisfactorio</p>		Aumento porcentual en la cartera de PYME del banco, cuyos directivos o propietarios son mujeres.				
	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	24	13.1	0 %
	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?			Si	0 %
	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			Si	0 %
	R.6	Número de PYME cuyos directivos o propietarios son mujeres, que reciben financiamiento del G&TCES	32	182	409	0 %
	R.7	Número de mujeres alcanzadas por la campaña de sensibilización	0	600	1260	0 %
	R.8	Número de PYME que han recibido financiamiento del G&TCES	257	757	1008	0 %

<p>Componente 1: Ajustar y reafirmar el proceso de valuación de préstamos y mejorar la capacidad de gestión de riesgos</p> <p>Peso: 40%</p> <p>Clasificación: Satisfactorio</p>	C1.1	Se aplica un proceso diferenciado de evaluación para las PYME. Definición: Si/No (es decir, que toma en cuenta la menor 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)			Si	0 %
	C1.2	Se han creado mecanismos para el seguimiento de la cartera de PYME y para la gestión del riesgo y están en operación. Definición: Si/No			Si	0 %
	C1.3	Existen mecanismos para llevar a cabo diariamente evaluaciones de riesgos y seguimiento de los pagos y un sistema de informes. Definición: Si/No			Si	0 %
	C1.4	El banco tiene un sistema automatizado de preselección que reduce en un 20% el tiempo de respuesta a los clientes. Definición: Si/No			Si	0 %

<p>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).</p> <p>Peso: 15%</p> <p>Clasificación: Satisfactorio</p>	C2.1	Se han puesto en marcha sistemas para el seguimiento del desempeño de la cartera de PYME Definición: Si/No (ventas y fines)			Si	0 %
	C2.2	Se ha producido un sistema para desglosar por sexo todas las solicitudes de préstamo nuevas y existentes del G&TCES. Definición: Si/No			Si	0 %
	C2.3	El Banco dispone de datos desglosados por sexo para todos sus productos financieros. Definición: Si/No			Si	0 %

<p>Componente 3: Capacitación del personal e incentivos.</p> <p>Peso: 13%</p> <p>Clasificación: Satisfactorio</p>	C3.1	Porcentaje de funcionarios de riesgo que han recibido capacitación sobre los nuevos sistemas y de sensibilización de género.	0	100	100	0 %
	C3.2	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	100	100	0 %
	C3.3	Número empleados de organismos que han recibido capacitación	0	50	100	0 %
	C3.4	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	1	1	0 %

<p>Componente 4: Crear conciencia sobre los productos de financiamiento para pequeñas empresas cuyos directivos o propietarios son mujeres.</p> <p>Peso: 23%</p> <p>Clasificación: Muy Satisfactorio</p>	C4.1	Se lleva a cabo con éxito el evento de lanzamiento del proyecto con las partes interesadas clave			Si	0 %
	C4.2	Número de menciones del evento de lanzamiento en la prensa local.	0	6	15	0 %
	C4.3	Se dispone del mapeo de todas las PYME del país cuyos directivos o propietarios son mujeres.			Si	0 %
	C4.4	Número de mujeres que son propietarias o directivas PYME que asisten a los seminarios patrocinados por el banco. Definición: Número de mujeres asistentes	0	600	2545	0 %

<p>Componente 5: Captar y difundir los resultados del proyecto para promover su repetición</p> <p>Peso: 9%</p> <p>Clasificación: Satisfactorio</p>	C5.1	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	25	50022	0 %
	C5.2	Se ha producido y publicado el estudio de caso sobre PYME, encabezadas tanto por mujeres como por hombres. Definición: Si/No			Si	0 %
	C5.3	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	3	3	0 %
	C5.4	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. Si/No			Si	0 %
	C5.5	El G&TCES se convierte en miembro pleno de GBA para compartir conocimientos sobre financiamiento de PYME en relación con actividades bancarias para mujeres			Si	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1 Condiciones previas	1	Abr. 2014	6	Feb. 2014	Logrado
H3 Contratación de firma consultora para análisis de procesos	1	Ago. 2014	90	Dic. 2014	Logrado tarde
H8 Plan de Trabajo y Metodología 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 participación 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 propiedad 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 periodo]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 6 RIESGOS VIGENTES: 0 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Respecto a la sostenibilidad a largo plazo, cabe señalar que el Banco G&T El Salvador asegura que seguirán adelante con el proyecto dado que ha tenido un retorno financiero importante y les ha ayudado a posicionarse en el mercado nacional como el Banco de la mujer. Además, atender el mercado femenino, es un objetivo de la Gerencia General del Banco que busca apoyar a las empresas y con ello, a las familias de las dueñas o líderes de las mismas, creando así un efecto e impacto positivo en la sociedad. Tal ha sido el éxito interno que la Sede del Grupo Financiero en Guatemala quiere replicar el modelo con recursos propios

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Como Banco, mantenemos intacto nuestro programa, estamos trabajando por hacer crecer nuestra cartera de mujeres empresarias, además de impartir nuestras capacitaciones de manera permanente. Durante este año, hemos realizado al menos 7 capacitaciones y también se esta ampliando la línea a una nueva gama de productos pasivos, enfocados a lograr que la mujer sea autosostenible en el largo plazo.

Es importante mencionar, que hemos hecho alianzas con los CEDEMYPES de las Universidades José Matías Delgado y Tecnológica, para que podamos atender proyectos emprendedores con el apoyo de los Fondos de Garantías existentes a nivel Salvadoreño.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. Finalmente, la creación de una Red de contactos y negocios tuvo un gran impacto en las usuarias ya que les permitió abrir nuevas oportunidades para expandir sus horizontes. El Banco G&T Continental El Salvador, S.A. tuvo la gran oportunidad de diferenciarse de la competencia, aprender las mejores prácticas para atender a las mujeres empresarias, y hacer de G&T Mujer nuestra gran apuesta para aportar al desarrollo de la Economía Nacional, fomentar el crecimiento empresarial, haciendo vida nuestra visión: CRECER Y HACER CRECER GENERANDO RIQUEZA.

2. En la ejecución de una Iniciativa en la cual las capacitaciones son un componente importante de atención integral, es Indispensable contar con aliados estratégicos como Voces Vitales y otras entidades que permitan alcanzar las metas.

G&T MUJER es una iniciativa que ha permitido empoderar a muchas mujeres empresarias salvadoreñas y apoyarlas en el crecimiento de sus negocios.

Como Banco mantenemos nuestros programas de capacitación, los cuales están siendo atendidos por profesionales destacados de ISEADE con una asistencia promedio de 30 personas

3. G&T Mujer ha traído muchas satisfacciones y aprendizajes a todo el equipo de colaboradores de Banco G&T Continental.

En primer lugar, para ejecutar una línea crediticia creada especialmente para mujeres empresarias, es importante entender sus motivaciones profesionales, necesidades específicas y su manera de pensar. Lo anterior sirve de base para la conceptualización y diseño de mensajes atractivos que generen Interés en ese segmento y para motivar a posibles clientas en usuarias de la línea.

Relativo a
Sustainability

Autor
Iraheta de Erazo, Flor de Maria

Sustainability

Iraheta de Erazo, Flor de Maria

Sustainability

Iraheta de Erazo, Flor de Maria

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

Entre los principales productos se pueden mencionar: Estudio de Caso de la Línea GYT MUJER, Hoja de Proyecto, Infografía de los Resultados y Modelo de Negocio,

Dado que este proyecto se enmarca dentro de un programa regional (Banca para Empresarias) existe oportunidad de poder transferir conocimiento entre proyectos, éxitos del caso de El Salvador a otros países y viceversa.

el Banco debe realizar este caso como modelo de éxito a divulgar y que contribuye con la brecha de acceso a financiamiento de mujeres empresarias. Business case: los números determinan que haber apostado a atender el mercado femenino en El Salvador resultó ser un buen negocio. Como anteriormente mencionado, el saldo de la cartera PYME aumento de US\$18.5 millones, al 30 de junio de 2014, a US\$115.5 millones, a diciembre de 2016

Productos principales del proyecto

[Dic. 2015] G&T MUJER (Other)

Autor: BANCO G&T CONTINENTAL

[Oct. 2016] SUMMIT GBA 2016 (Other)

Autor: GBA

[Dic. 2016] G&T MUJER (Other)

Autor: BANCO G&T CONTINENTAL

[Abr. 2017] CASO DE ESTUDIO - GYT MUJER (Case Study)

Autor: GYT CONTINENTAL EL SALVADOR

[Abr. 2017] HOJA DE PROYECTO - GYT MUJER (Technical publications)

Autor: GYT CONTINENTAL

[Abr. 2017] INFOGRAFIA - MODELO GYT MUJER (Methodologies/training materials)

Autor: GYT CONTINENTAL

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

27/JUN./2013 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37861520>]

30/ABR./2015 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39607884>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ES-M1046&lg=SP>