



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

## 

### 

#### 

##### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

###### 

######

que se resolvieron mediante, capacitación de personal de Integral para orientar a clientes y la implementación de "Herramienta para medir costo beneficio de las medidas de eficiencia energética".

La incorporación al portafolio de productos institucionales y la aprobación de la política ambiental, son elementos que permiten la sostenibilidad en el tiempo de los tres componentes desarrollados durante el proyecto.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño del proyecto es satisfactorio.  
Es importante destacar que a pesar que el perfil de cliente inicial era MYPE en la etapa de firma de convenio se definió cambio a segmento PYME no obstante a nivel de resultados de propósito no se modificó la meta en número de beneficiarios del proyecto. INTEGRAL en monto logró los resultados de cartera pero a nivel de colocación de beneficiarios el cambio de perfil de cliente del producto crediticio afectó el llegar a la meta.  
Se piloteó exitosamente un producto financiero denominado CrediVerde acompañándose los desembolsos de 32 clientes por un monto de \$492,000 (siendo la meta el acompañamiento a los 30 primeros créditos y el monto aprobado como límite de riesgo por el directorio de Integral: \$500,000)  
A nivel Institucional se enfatiza la inversión realizada por INTEGRAL reportada de US\$57mil a junio 2017 vinculados a la reducción de la huella de carbono de las agencias donde se realizó la inversión fue del 14%.  
A nivel Regional, la iniciativa ECOMICRO tiene interés en el presente estudio de caso debido a factores de éxito en la colocación del producto y también los resultados a nivel de compromiso institucional.  
INTEGRAL inicia el desafío de la masificación del producto CREDIVERDE, tiene un plan de expansión incluyendo promoción interna en sus asesores de crédito como con sus clientes. a su vez ya tienen previsto el plan 2018 para inversiones y mediciones vinculadas a la eficiencia energética de INTEGRAL.

#### Evaluación final

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

LAS EVALUACIONES SON PARTE DE LA INICIATIVA REGIONAL ECOMICRO Y SERÁN REPORTADAS EN ESA OPERACIÓN.

[Evaluación final](#)

### SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
<b>Fin:</b> Mejora de la competitividad y ahorros de los clientes de Integral (micro y pequeños empresarios y sus familias) mediante la reducción de sus costos energéticos	I.1 Porcentaje de reducción anual de costos energéticos de los clientes MiPYME que reciben el producto financiero verde.	0	10	45	0 %
	I.2 Número de MiPYME con costos anuales energéticos reducidos (CRF 320201)	0	100	32	0 %
	I.3 Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en toneladas de CO <sub>2</sub> e (CRF 340100) Determinación de la reducción de las emisiones de GEI mediante una comparación ex ante y ex post en una muestra de agencias que incluya al menos una de cada una de los tres tipos de agencias (pequeña, mediana y grande). Se deberá incluir a las agencias que comercializarán el producto financiero verde. Es necesario contar con el diagnóstico inicial de huella de carbono para determinar el volumen de emisiones de GEI a reducir.	0	1	100	0 %
<b>Propósito:</b> Los clientes de Integral utilizan el servicio financiero verde para financiar el uso de energía limpia/tecnologías eficientes.	R.1 Número de clientes MiPYMEs que a través del producto financiero diseñado o adaptado acceden a soluciones de energía limpia o eficiencia energética. Este indicador se desagregará por género	0	100	32	0 %
	R.2 Número de Hogares que emplean Energías Limpias y/o implementan soluciones de Eficiencia Energética	0	100	32	0 %
<b>Clasificación:</b> Satisfactorio					
<b>Componente 1:</b> Desarrollo de una política ambiental y reducción de gases de efecto invernadero  <b>Peso:</b> 17% <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C1.11 Diagnóstico de la huella de Carbono (ex ante y ex post) en las agencias seleccionadas.	0	2	2	0 %
	C1.12 Política ambiental existente ajustada e instrumentos de implementación necesarios desarrollados.	0	1	1	0 %
	C1.13 Indicadores de desempeño ambiental desarrollados e integrados en el dashboard u otro instrumento de reporte al Directorio.	0	1	1	0 %
	C1.14 Número de líderes en desempeño ambiental formados (CRF 110100)	0	40	64	0 %
	C1.15 Campaña de motivación e incentivos a empleados para la implementación de la política ambiental implementada.	0	1	1	0 %
<b>Componente 2:</b> Incorporación de la gestión del riesgo asociado al cambio climático en la cartera de préstamos  <b>Peso:</b> 29% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.11 Análisis del riesgo climático de la cartera de préstamos desarrollado.	0	2	1	0 %
	C2.12 Indicadores de riesgo climático integrados en los procedimientos actuales de gestión de riesgo de la institución.	0	1	1	0 %
	C2.13 Personal del área de riesgos capacitado en la integración de indicadores de riesgo climático a los procedimientos de gestión de riesgos de la institución. (CRF 110100)	0	2	4	0 %

<b>Componente 3:</b> Desarrollo de un producto financiero verde para la adaptación al cambio climático  <b>Peso:</b> 45%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C3.11	Estudio de Mercado que permita identificar los segmentos de cartera con mayor potencial de ahorro energético.	0	1	1	0 %
	C3.12	Producto financiero verde y prueba piloto diseñados.	0	1	1	0 %
	C3.13	Asesores de negocio con capacidades para la comercialización del producto financiero verde (CRF 110100)	0	30	41	0 %
	C3.14	Plan de masificación del producto financiero verde.	0	1	1	0 %
<b>Componente 4:</b> Gestión de conocimiento y comunicación estratégica  <b>Peso:</b> 9%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C4.11	Evento de diseminación de lecciones aprendidas	0	1	2	0 %
	C4.12	Elaboración de un caso de estudio	0	1	1	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
-------	-------------	-------------------	---------	-----------------------	--------

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

### SECCIÓN 4: RIESGOS

#### RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja    NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 4    RIESGOS VIGENTES: 0    RIESGOS NO VIGENTES: 0    RIESGOS MITIGADOS: 4

### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

INTEGRAL institucionalizó la medición de su huella de carbono así como la masificación del producto CREDIVERDE. Existe un plan para continuar a nivel de todas las agencias la medición anual e inversiones para reducir el consumo energético de INTEGRAL. Asimismo, existe un plan de comercialización para masificar el producto financiero y el interés de aplicar la matriz de riesgo climático a todo crédito.

#### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

#### Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad de las iniciativas llevadas a cabo con el proyecto Ecomicro, están dadas por las siguientes acciones aprobadas por Junta Directiva de Integral:

- Aprobación del Producto Crediverde, con el cual se oficializa en el portafolio de la empresa a disposición de los clientes.
- Aprobación de la Política Ambiental, en la cual se describen los Pilares de la Gestión Ambiental que deben guiar el régimen ambiental de SAC Integral S.A. para disminuir su intensidad de emisiones de GEI: Ecoeficiencia para mejorar el desempeño medioambiental Interno, Productos Financieros Verdes, Gestión del Riesgo Ambiental externo de las operaciones y Medición del desempeño medioambiental.
- Definición anual de una partida presupuestaria para operativizar la Política Ambiental aprobada.
- Gestión de fuentes de financiamiento para atender la demanda del producto Crediverde.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1079058559-4>

### SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

#### Lecciones Aprendidas

- Se debe considerar el nivel de resistencia al cambio de los clientes, que en un mercado competitivo como el salvadoreño, con elevados costos de vida, una actividad económica que no viene creciendo al nivel de los otros países en Centroamérica; y es probable que sea afectado por la situación y leyes migratorias en Estados Unidos, afectada en medida importante por elevados niveles de delincuencia, hace que el mercadeo de productos innovadores, sobre todo para inversión cuyo rendimiento y beneficios se verá mediano y largo plazo sea especialmente complejo.
- CrediVerde no contribuye a un aumento de capacidad de producir o de ventas. Su contribución es un ahorro en el costo de la energía y para los empresarios endeudarse por esto puede parecer menos atractivo que tomar un préstamo para aumentar su capital de trabajo. No obstante de que el producto es rentable (para Integral y el cliente) y debido a la priorización de liquidez de corto plazo por los clientes; es necesario revisar la ingeniería financiera del producto bajando al máximo los pagos a corto plazo.
- Como fue identificado en el análisis inicial del proyecto; la mayoría de los proveedores de equipos energéticos eficientes son más técnicos que comerciales lo que implica una limitada visión de cómo desarrollar y gestionar negocios a nivel masivo; así como limitaciones para operar con controles de tiempo y eficiencia.
- Todas las inversiones en eficiencia energética que se realizan conllevan dos beneficios inmersos: a) Reducción de costos energéticos y b) Fortalecimiento de imagen institucional por su cuidado al medio ambiente, sustentado en los indicadores de reducción de huella de carbono que se logran. Estos dos elementos tienen un impacto final en el crecimiento de los ingresos netos, lo cual se pudo demostrar en clientes que adquirieron crediverde y dentro de Integral, con las inversiones que se realizaron en cambio de equipos energéticos de agencias.

Relativo a  
Sustainability

Autor  
Gochez, Francisco Antonio

Sustainability

Gochez, Francisco Antonio

Implementation

Gochez, Francisco Antonio

Implementation

Gochez, Francisco Antonio

5. En cuanto a la medición del riesgo climático de clientes, se determinó que la mayoría de los clientes que fueron afectados por eventos de riesgo climático (principalmente falta de agua), tenían bajos niveles de morosidad; es decir que no dejaron de cumplir con sus pagos de deuda a Integral a pesar de haber perdido dinero.	Implementation	Gochez, Francisco Antonio
6. Incorporación del producto Crediverde al portafolio de productos y servicios Institucional, mediante la oficialización de políticas, procedimientos, formularios y parametrización en sistema informático. Con esto se le dará visibilidad al producto, sus metas y resultados, garantizando su permanencia en el tiempo	Sustainability	Gochez, Francisco Antonio
7. • Los desafíos de resistencia al cambio, motivación de ventas y desconocimiento se enfrentaron mediante procesos educativos trabajados con múltiples niveles y gerencias de Integral y proveedores: A. Involucramiento de proveedores de tecnología de EE realizando múltiples reuniones, viajes y visitas de mercadeo a clientes, conjuntamente con el personal de Enclube e Integral. B. Capacitación a asesores de crédito sobre: a) finanzas verdes; b) cambio climático y huella de carbono, c) producto CrediVerde; d) herramienta beneficio/costo y sobre e) forma de vender/mercadeo el producto. C. Lanzamiento de una campaña verde en prensa, con apoyo del área de Desarrollo de productos de Integral, para dar a conocer el producto a nivel nacional. D. Desarrollo de una herramienta e-learning interactiva que contiene tanto videos con la alta gerencia promoviendo la colocación del producto, como videos explicativos de cómo utilizar la herramienta beneficio/costo EE y otros aspectos	Implementation	Gochez, Francisco Antonio
8. • En respuesta a la demanda de apoyo para poder entender y vender bien el producto, se desarrolló una herramienta de cálculo denominada "beneficio/costo EE", que permite al oficial de créditos tomar datos básicos sobre el número y el uso de equipos para demostrar al cliente los ahorros y las ganancias en el tiempo de su inversión en medidas de eficiencia energética	Implementation	Gochez, Francisco Antonio
9. • Las entrevistas en profundidad realizadas con gerentes y asesores de negocio indicaron que un factor importante para asegurar la venta del producto era contar con incentivos para colocar el mismo. En este sentido, se trabajó una propuesta de modificación de incentivos y se logró una histórica aprobación por el Directorio de Integral; ya que fue la primera vez que se logró la aprobación de incentivos consistentes en 50 dólares por colocación de cada crédito bajo CrediVerde: que se pagaría a pesar de que el oficial de crédito tuviera mora elevada en su cartera.	Implementation	Gochez, Francisco Antonio
10. • En la primera fase del proyecto se llevó a cabo un estudio de mercado que evidenciaba que existía mercado para el producto, siempre y cuando se dieran dos condiciones: la primera que se demuestre a los clientes una relación beneficio/costo positiva, y la segunda el compromiso y efectividad de la fuerza de venta, contando con instrumentos para el mercadeo, incentivos, conocimiento y apoyo técnico para vender el producto.	Implementation	Gochez, Francisco Antonio
11. o Queda como agenda pendiente gestionar líneas de fondeo más blandas y de mayor plazo, y ajustar la ingeniería financiera del producto para ofertar un producto en el cual el cliente no vea un incremento en sus costos mensuales (compensar con el ahorro energético la cuota de crédito).	Sustainability	Gochez, Francisco Antonio
12. o La liquidez a corto plazo es una preocupación esencial para los microempresarios; por lo cual cualquier propuesta que no les muestre una reducción inmediata el costo (comparando el pago del préstamo con el ahorro en costos energéticos) no les resulta financieramente atractiva aun si en el periodo de vida útil del bien el comprar el activo constituye una inversión rentable.	Implementation	Gochez, Francisco Antonio
13. o El cliente no ve al asesor de negocios de Integral como un agente de concientización/cambio (paradójicamente, el asesor de negocios tampoco se ve a si mismo como un generador de cambio; ya que no se percibe como un experto en el tema energético); en especial porque no puede identificar claramente la experiencia técnica necesaria para poder orientarle sobre eficiencia energética. Un indicio de lo anterior es que la mayoría de las veces que se realizaba visitas acompañados por el experto en eficiencia energética; siempre que existiera un consumo importante de energía, se daba el interés de los clientes de poder ahorrar dinero y por adquirir el producto; pero cuando llegaban los asesores de negocio solos a realizar el análisis de crédito final, tenían dificultades para concretar la venta.	Implementation	Gochez, Francisco Antonio

**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 de conocimiento están

1. Estudio de Caso
2. Video con Historias de Exito

adicionalmente se realizaron diferentes manuales y guías que pueden ser de utilidad para aplicar a otros proyectos en relación a productos crediticios verdes.

**Productos principales del proyecto**

[Jun. 2016] Estudio de Mercado Ecomicro (Other)

**Autor:** Juan Vega Gonzales

[Abr. 2017] MAPEO DE RIESGO CLIMATICO (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Abr. 2017] MATRIZ DE INDICADORES DE RIESGO CLIMATICO (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] ARTES DE CAMPAÑA DE MOTIVACIÓN (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] ARTES DE CAMPAÑA DE MOTIVACIÓN (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] ARTES DE CAMPAÑA DE MOTIVACIÓN (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] ARTES DE CAMPAÑA DE MOTIVACIÓN (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] ARTES DE CAMPAÑA DE MOTIVACIÓN (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] REPORTE EMISIÓN DE GASES Y METODOLOGÍA DE CÁLCULO (Other)

**Autor:** INTEGRAL

[Jun. 2017] POLÍTICA AMBIENTAL DE INTEGRAL (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL (Other)

**Autor:** SAC, INTEGRAL

[Jun. 2017] INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES (Other)

**Autor:** Juan Vega Gonzales

#### SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

08/ENE./2016 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40057860>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ES-X1008&lg=SP>