Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2016 - JUNIO 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

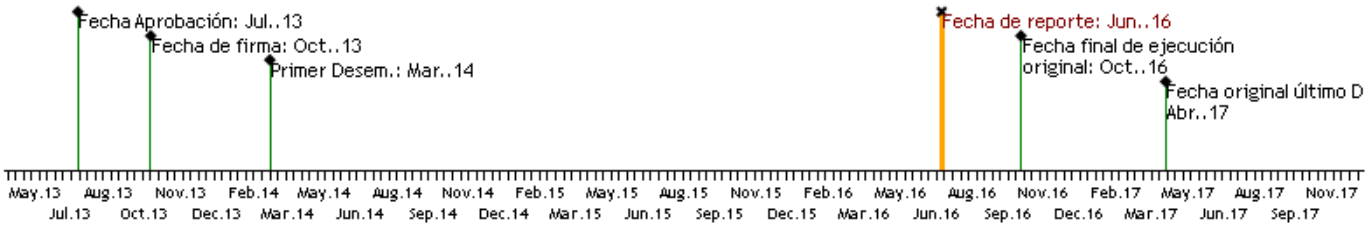
Propósito: El objetivo del proyecto es que el G&TCES modifique la escala de sus operaciones para atender segmentos desatendidos y así llegar a más PYME y se concentre particularmente en las mujeres empresarias

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

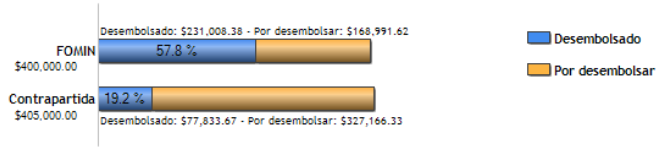
Agencia Ejecutora: BANCO G&T CONTINENTAL EL SALVADOR S.A.

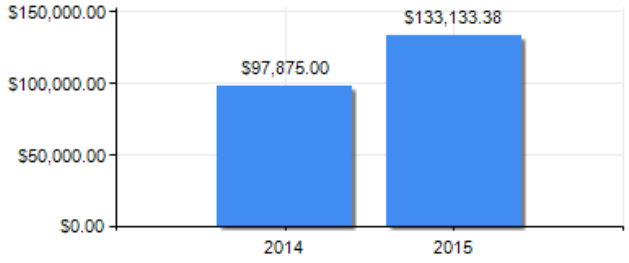
Líder equipo de diseño: FRANCISCO ROJO
Líder equipo de supervisión: GUILLERMO VILLACORTA

CICLO DEL PROYECTO

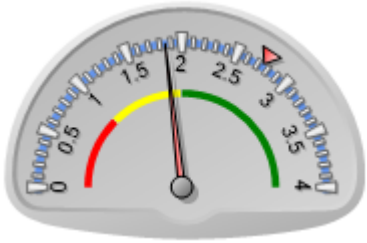


RECURSOS

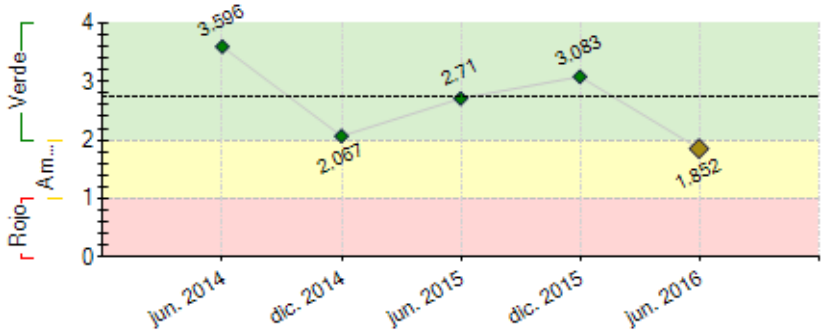




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.852
Promedio FOMIN: 2.751

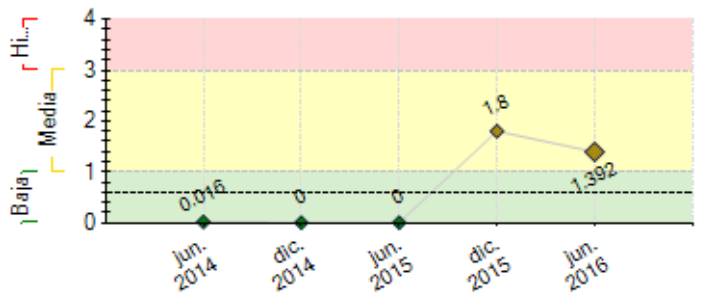


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.6

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Al 30 de junio 2016 la cartera alcanza montos aprobados por $39 millones y saldos vigentes por $30 millones, de los cuales $23.9 millones han sido otorgados desde el inicio del programa en el año 2014. Es importante mencionar que del total de creditos, $16.1 millones han sido otorgados a empresarias PYMES y el resto a empresas grandes.

El programa se ha consolidado sostenidamente, como puede observarse en la siguiente tabla;

AÑO	NUMERO CLIENTES	MONTOS EN MILES DE $	SALDOS EN MILES DE $	NUMERO DE OPERACIONES
jun-15	48	$ 24,536.00	$ 20,021.00	104
jun-16	78	$ 29,086.00	$ 23,973.00	169
CRECIMIENTO	30	$ 4,550.00	$ 3,952.00	65

Ademas de los financiamientos otorgados, tambien hemos efectuado diferentes capacitaciones para las empresarias, que han reforzado diferntes topicos para el manejo de sus empresas: ventas, vocería, innovacion en empresas familiares, mercadeo digital, entre otras.

A nivel del desarrollo de los componentes, hemos hecho importantes avances en el desarrollo del nuevo modelo pyme, de la seleccion de la empresa desarrolladora de tecnología, en la capacitacion de las empresarias y en compartir la informacion con Banco G&T Continental Guatemala.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

No obstante que el proyrecto tiene bandera amarilla (1 hito sin cumplir) por sus logros generales (Indicadores de Propósito) se considera Satisfactorio.

De información complemetaria proporcionada por G&T Continental, se puede comentar:

a) El hito de 100 clientes a junio de 2016 no fue alcanzado; no obstante el ritmo de colocaciones permitiría cumplir la meta antes de dic/2016: más de 100 clientes nuevas con al menos $32.5 millones; b) Los servicios no financieros prestado a las clientes (capacitaciones, etc) ha posicionado el producto de crédito en el mercado; El Programa ha contribuido a que Banco G&T se posicione como el banco que atiende a la mujer PYME. c) G&T con fondos propios, ha estado impartiendo capacitaciones mensuales con consultores nacionales, en temas como: Finanzas, marketing digital, mercadeo, etc. d) Los workshop han sido fundamentales para la obtención de resultados comerciales, siendo uno de los principales pilares de prospectación de clientes en operaciones activas y de generación de depósitos, los cuales a la fecha alcanzan un valor de $1.8 millones en operaciones a la vista; e) El31% de la cartera de Banca Empresarial, son de Mujeres, siendo éste un diferenciador en el mercado; f) Las participaciones del Banco en los eventos de GBA han sido de fundamental importancia para el diseño y ejecución de la línea G&T Mujer, aplicando lo aprendido de otros Bancos en el mundo, al mercado de El Salvador.

Hay varios indicadores de Componentes que no han sido logrados (Comp. 1 y 3); no obstante, los indicadores de propósito más importantes han sido reportados como cumplidos. Se recomienda comenzar a reportar los indocadores de fin.

Banco G&T debe reportar al Banco los aportes de contrapartida, cuyo registro muestra un nivel bajo a la fecha. (19% vrs 58%)

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados obtenidos en el primer semestre 2016 son los siguientes:

COMPONENTE I: Se obtuvo el diagnóstico del BG&TCES por parte del consultor Federico Molina, ademas se otorgaron 82 operaciones por $11 millones a 36 clientes empresariales.

COMPONENTE II: Se realizó el proceso para seleccionar el proveedor de los sistemas de flujo de trabajo, sistema de seguimiento de ventas y metas y sistema de precalificacion.

COMPONENTE III Se desarrollaron cinco capacitaciones para las clientes, enfocadas al posicionamiento de su marca, las ventas, finanzas, innovacion en empresas familiares, impartida por la Dra. Patricia Lavin, Directora de Innovacion del Instituto Tecnologico de Monterrey.

Asi mismo se ha evaluado diferentes capacitadores para nuestro equipo de agencias, jefes de sucursales y analistas financieros

COMPONENTE IV: Se lanzó una campaña de publicidad por mupis y vallas, ademas se efectuo la presentacion de la linea G&T Mujer a las principales areas de venta de nuestra casa matriz en Guatemala

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Satisfactorio. El Programa ha avanzado razonablemente bien durante el semestre.

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	157.6 Dic. 2015	
	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	21.7 Dic. 2015	
	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	21.7 Dic. 2015	
	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 Dic. 2015	
	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 Dic. 2015	
	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	132 Dic. 2015	
	R.7	Número de mujeres alcanzadas por la campaña de sensibilización	0 Oct. 2013	150 Oct. 2014	400 Oct. 2015		600 Oct. 2016	1600 Dic. 2015	
	R.8	Número de PYME que han recibido financiamiento del G&TCES	257 Oct. 2013	350 Oct. 2014	550 Oct. 2015		757 Oct. 2016	758 Dic. 2015	
Componente 1: Ajustar y reafirmar el proceso de valuación de préstamos y mejorar la capacidad de gestión de riesgos **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Se aplica un proceso diferenciado de evaluación para las PYME. Definición:Sí/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)					Abr. 2015	Si Jun. 2016	Finalizado
	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: Si/No					Abr. 2015	Si Jun. 2016	En curso
	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 Jun. 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: Si/No					Abr. 2015	No Jun. 2016	Atrasado
Componente 2: Ajustar los sistemas para manejar los nuevos productos de	**C2.I1**	Se han puesto en marcha sistemas para el seguimiento del desempeño de la cartera de PYME						Si	En curso

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		Definición: Sí/No (ventas y fines)					Abr. 2015	Jun. 2016	
	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 Jun. 2016	Finalizado
	C2.I3	El Banco dispone de datos desglosados por sexo para todos sus productos financieros. Definición: Sí/No					Oct. 2016	Si Dic. 2015	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	25 Jun. 2016	Atrasado
	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	En curso
	C3.I3	Número empleados de organismos que han recibido capacitación	0 Oct. 2013	10 Feb. 2015	25 Oct. 2015		50 Oct. 2016	70 Dic. 2015	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:** 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	1550 Jun. 2015	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	901 Dic. 2015	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 Jun. 2015	Finalizado
	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 Dic. 2015	En curso
	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. Si/No					Oct. 2016	Si Dic. 2015	En curso
	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 Dic. 2015	Finalizado

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	91	Jun. 2016	No Logrado
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 nuevo modelo PYME propuesto, requiere un cambio importante en los procesos y actividades que normalmente desarrolla el BG&TCES, lo cual requiere grandes esfuerzos y actitudes de nuestro personal y Dirección de nuestra Institución.	Media	El modelo PYME ha sido aceptado por nuestra Administración superior y estamos en la disposición de implementar el mismo, para lograr un cambio importante en nuestra participación del modelo PYME Salvadoreño. Estamos dispuestos a realizar los cambios a todo nivel.	Coordinador del proyecto
2. El desarrollo de las actividades	Media	Ya se ha recibido el informe final del modelo PYME y se ha solicitado	Coordinador del proyecto

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		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.	
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:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad del programa esta íntimamente relacionado a la implementación del modelo pyme y de la profundización en la oferta de servicios que contemple la línea G&T Mujer. A la fecha estamos trabajando para que el personal del Banco se entrene en la atención del modelo PYME para que a partir del año 2017, podamos tenerlo implementado en todas nuestras sucursales y oficinas de atención PYME. El proceso pasa por la automatización y la capacitación de tal manera que contemos con la plataforma adecuada para que el empresaria confíe en nuestra gestión.
Es importante mencionar, que el BG&TCES cuenta además con una robusta atención personalizada, lo cual lo diferencia significativamente del resto de Bancos del Sistema Financiero y un liderazgo enfocado a la atención de la mujer empresaria.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La participación de la Alta Gerencia del Banco y de sus miembros de la Junta Directiva es importante para apoyar la sostenibilidad de los logros del proyecto (y durante la ejecución). LA participación del Banco G&T dentro del GBA debe mostrar el retorno financiero para que se mantenga la membresía y la adquisición de otros conocimientos en las bancas de otros lugares del Mundo.	Sustainability	Villacorta, Guillermo *[FOMIN]*
2. En lo que se refiere la capacitación de las mujeres empresarias, ha sido fundamental avanzar en temas que son claves en la administración del negocio, habiéndose identificado los siguientes: sucesión familiar, finanzas y mercadeo. Nuestra Institución ha sido testigo de la transformación empresarial luego de las capacitaciones y de como estas mujeres están mejorando la calidad de sus compañías.	Sustainability	Iraheta de Erazo, Flor de Maria
3. La principal lección de este semestre, esta enfocada en el establecimiento de los tiempos de ejecución de los diferentes compromisos del convenio, los cuales en buena parte dependen de los consultores contratados para tal fin. Consideramos que si bien, los tiempos han excedido los establecidos por el BID, hemos logrado documentos de alta calidad que sin duda serán el punto de partida para mejorar la infraestructura PYME de nuestra Institución.	Sustainability	Iraheta de Erazo, Flor de Maria