Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (CANCELACIÓN)

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de BANCENTRO, S.A.

Nro. Proyecto: NI-M1013 - Nro. Operación: ATN/ME-10679-NI

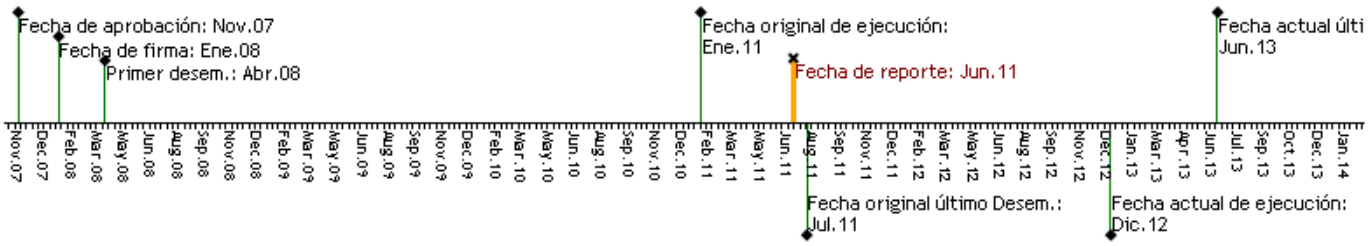
Propósito: Crear un alternativa de servicios financieros competitivios para la micro y pequeña empresa urbana y rural de Nicaragua

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

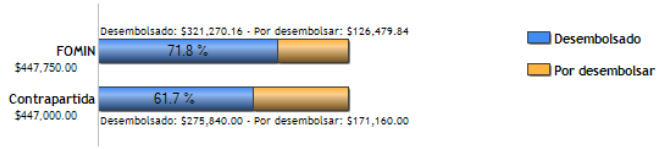
Agencia Ejecutora: Banco de Crédito Centroamericano

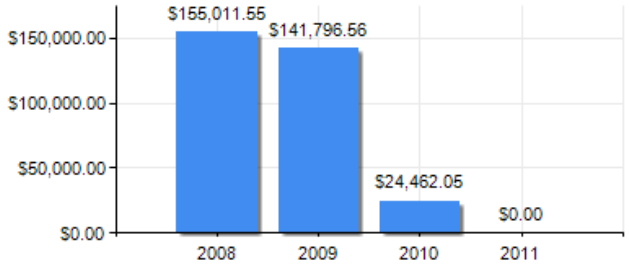
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

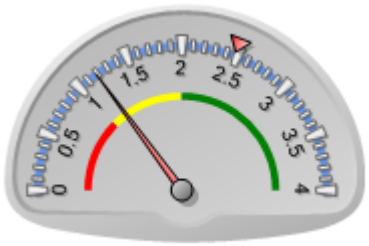


RECURSOS

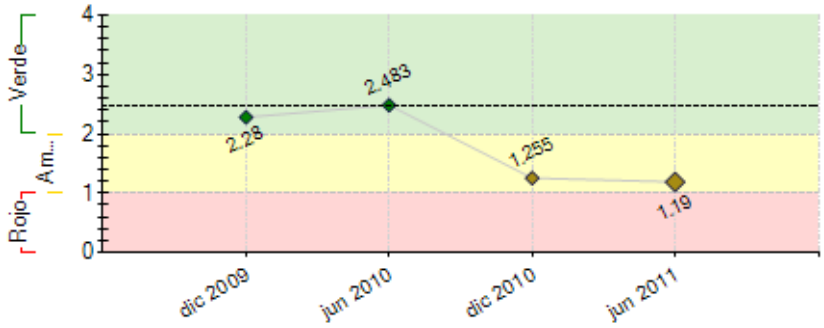




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

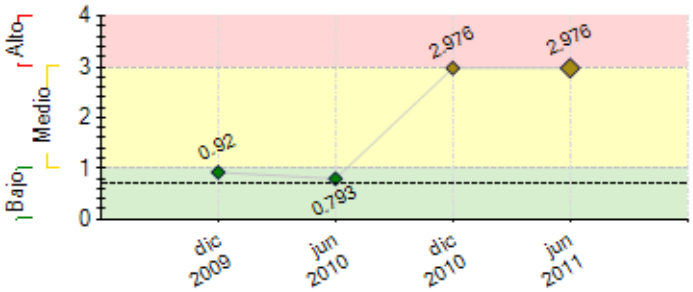


Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.19
Promedio FOMIN: 2.475



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.695

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

This operation has been cancelled

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los principales resultados alcanzados en forma acumulada están relacionados indiscutiblemente al fortalecimiento de Bancentro en materia de diseño y adaptación de productos, fortalecimiento y desarrollo de capacidades del personal operativo y gerencial y habilitación en materia informática: (i) 17 Productos para la Microempresa diseñados/adaptados e implementados (ii) 3 Productos de crédito para la pequeña empresa diseñados con sus manuales (iii) Elaborada la Estrategia de Implementación para la pequeña empresa (iv) El 100% de Gerentes, asesores de crédito, oficiales de operaciones y supervisores capacitados y reforzadas sus capacidades, entre otros temas, en tecnología de crédito de Microfinanzas y las mejores prácticas internacionales (v) Sistema informático instalado y funcionando y 25 sucursales equipadas para desarrollar operaciones de crédito a la MyPE.

Entre **los riesgos más importantes** que afectaron al proyecto desde el inicio de su ejecución y durante todo el periodo que se ejecuto están **A nivel internacional** estalla la crisis financiera que con sus consecuentes efectos en materia de reducción del empleo, consumo e inversión, provoca impactos recesivos en la economía local reduciendo los ingresos percibidos en concepto de remesas, la demanda y precios de los principales productos de exportación, siendo la carne uno de los productos mayormente afectados, caída de los ingresos fiscales y del gasto público lo que provocó desplazamientos de la demanda efectiva de la población con impactos directos en la ventas de los productos y servicios de los micro y pequeños productores y empresarios.

A nivel local, en el 2008 surge el llamado Movimiento de No Pago (MNP), cuyas diversas y sostenidas formas de protestas, que incluyeron agresiones en contra de las instituciones de microfinanzas (IMF) y su personal, generaron un clima de incertidumbre e inestabilidad que obligó a Bancos e IMF a cerrar operaciones por tres días en 12 municipios del centro del país, eminentemente de vocación ganadera y agrícola. Dicho movimiento impulsó la Ley 716, mejor conocida como Ley Moratoria que fuera aprobada por la Asamblea Nacional a inicios del 2010, que vino a resucitar viejos fantasmas de pasadas décadas como las condonaciones de deuda; pero que sobre todo abrió al debate el sensible tema del sobreendeudamiento del sector de la MyPE.

Simultáneamente la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SIBOIF) modifica la norma sobre gestión integral de riesgo crediticio, mediante la Resolución No CD-SIBOIF-593-2-AGOST19-2009, incrementando la severidad, sobre todo para el microcrédito, del tratamiento que hasta la fecha el sistema financiero regulado venía dando a las prórrogas, refinanciamientos y constitución de provisiones de bienes; provocando mayores costos y disminución de utilidades para las instituciones reguladas que facilitan microcrédito, como fue el caso de Bancentro.

El resultado neto de todos estos factores unido a debilidades internas en el Proyecto fue que: (i) Ante una mayor percepción de riesgo, aproximadamente a los nueve meses de haber iniciado la ejecución (Septiembre del 2008), la Junta Directiva de Bancentro orienta una política restrictiva de crédito incluido el crédito orientado a la MyPE, que afecta los esfuerzos del proyecto orientados al alcance de los indicadores en cuanto a montos de cartera vigente y número de clientes. (ii) A junio del 2009 el PAR>de 30 días de la cartera del proyecto era del 17.1%, superando en 3 puntos porcentuales a la tasa promedio de las IMF en ese mismo periodo reportada por el MIX. (iii) A Junio del 2009, Bancentro había saneado el 3.4% de su cartera total, comportamiento superior al de las IMF no reguladas que era del 1.2% (iv) Ante las agresiones del MNP, Bancentro tomó la decisión de detener las operaciones de crédito MyPE en 5 de las 34 sucursales que estaban prestando dicho servicio (v) Los incrementos de la cartera en riesgo obligaron a Bancentro en el 2009 a incrementar en un 100% el gasto por provisiones de cartera (1.88 mill de US$) que con una cartera total en decremento apenas cubre el 76% de la cartera en riesgo, mientras que lo provisionado en el 2008 cubría el 237% de la cartera en riesgo. (vi) Se centraliza la aprobación de los créditos, provocando incrementos en tiempos de respuesta y por ende los costos operativos (vii) La Rentabilidad de la Gerencia Pyme de Bancentro (instancia que gestiona el proyecto) se deterioró negativamente en **3.6**% en el 2009 producto de los factores antes mencionados, en contraste con la rentabilidad altamente satisfactoria alcanzada en el 2008 del **7.2%.**

Entre las dificultades más relevantes que enfrentó el proyecto, al margen de los riesgos ya mencionados anteriormente y de los esfuerzos de capacitación orientados al recurso humano vinculado operativa y gerencialmente con la gestión del crédito MyPE , fue sin duda la **necesidad de mejorar el análisis y la aprobación de los créditos otorgados**, que el Informe de Evaluación Intermedia recoge de la siguiente manera: (i) aprobaciones efectuadas en el escritorio; (ii) falta de verificación de los pasivos del deudor; (iii) sobreestimación de los ingresos del solicitante; (iv) falta de verificación de ingresos del fiador; (v) insuficiente seguimiento a los clientes por falta de zonificación o zonificación inapropiada; (vi) insuficiente verificación del destino de los fondos y de la situación del negocio; (vii) no inclusión de las cuotas por otras obligaciones. Lo anterior viene a validar el criterio general que hoy día se tiene de la crisis que azota a las IMF en Nicaragua tiene su principal origen en el desmesurado crecimiento de su cartera de préstamos y la consiguiente flexibilización de las políticas crediticias llevadas a cabo por estas.

Vale mencionar, que la quiebra del BANEX (otrora FINDESA), el deterioro patrimonial del Banco Procredit (otrora Meda-Chispa) que obligó a su Junta Directiva a recapitalizarlo en dos ocasiones en un periodo de 24 meses y el debate desatado alrededor del sobreendeudamiento del sector MyPE, unido al entorno que rodeó la elaboración, consenso y aprobación de la Ley No. 769 **Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas** abonaron la ya alta percepción de riesgo que Bancentro venía teniendo del sector MyPE al cual se orientaban todos los esfuerzos del proyecto.

Como el factor humano cuenta en todo, vale mencionar que los funcionarios, por decir de alguna manera, habían “arropado” la iniciativa del proyecto a lo interno de Bancentro y pertenecían al mas alto nivel tomador de decisiones se marcharon durante la ejecución del mismo, dejándolo huérfano de respaldo técnico y político.

Aunque el Banco y Bancentro acordaron, en el primer semestre del 2010 a la luz de la coyuntura que el país estaba viviendo, una importante reestructuración del proyecto en cuanto a plazos e indicadores de resultados, que disminuyeron sustancialmente las metas hasta en un 35% en materia de cartera vigente y 23% en número clientes y se financiaron acciones que favorecieran un reenfoque de lo actuado en el marco de la crisis, Bancentro 12 meses solicita al Banco una cancelación anticipada del Proyecto, después que tampoco logró alcanzar las metas esperadas a nivel de montos de cartera vigente para la micro y pequeña empresa, tampoco alcanzó las metas de número de clientes activos y aunque logró alcanzar el 12% de la cartera en riesgo no pudo con la rentabilidad esperada de 1.5% lo que puso en perspectiva la probabilidad de no poder alcanzar el Propósito del proyecto.

Por lo antes expresado **las perspectivas futuras de los productos generados durante la gestión del proyecto** descansan en la voluntad política de Bancentro de

sostener lo que nos expresaran cuando tomaron la decisión de cancelar la operación: "*Que los productos de crédito diseñados para la MyPE sean gestionados desde las sucursales como un producto mas de la oferta del Banco al mercado y bajo el liderazgo estratégico y supervisión de los Gerentes de las mismas*".

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

This operation has been cancelled

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El 31 de marzo del 2011 Bancentro solicitó al Banco cancelación anticipada de la cooperación técnica ATN/ME-10679-NI, la que fue aprobada, mediante comunicación CID/CNI/1221/201.

En los meses de Abril y Mayo, Bancentro se dio a la tarea de dar cumplimiento a los hitos 1, 3 y 4 que tenía incumplidos desde Diciembre del 2010.

Actualmente Bancentro se encuentra realizando la Auditoría a los Estados Financieros del Proyecto, la que se espera finalice en Octubre del 2011.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Crear un alternativa de servicios financieros competitivios para la micro y pequeña empresa urbana y rural de Nicaragua	**P.I1**	Al concluir el proyecto, La cartera vigente para la microempresa de BANCENTRO alcanza en millones de dólares.	0 Ene 2008	12 Dic 2010	20 Dic 2011		30 Dic 2012	2273 Dic 2010	
	P.I2	Al concluir el proyecto, Bancentro atiende a clientes activos	0 Ene 2008	4200 Dic 2010	6000 Dic 2011		8000 Dic 2012	2026 Dic 2010	
	P.I3	Al concluir el proyecto, la Cartera de Riesgo mayor de 30 días será menor o igual a:	0 Ene 2008	12 Dic 2010	7 Dic 2011		5 Dic 2012	12 Dic 2010	
	P.I4	Al concluir el proyecto, La cartera vigente en millones de dólares para la pequeña empresa de BANCENTRO	0 Ene 2008	5 Dic 2010	8 Dic 2011		10 Dic 2012	0 Dic 2010	
	P.I5	Al concluir el proyecto, el No. de clientes de la cartera vigente para la pequeña empresa de BANCENTRO	0 Ene 2008	150 Dic 2010	270 Dic 2011		400 Dic 2012	0 Dic 2010	
	P.I6	Al concluir el proyecto, la cartera en riesgo mayor de 30 días para la pequeña empresa es menor o igual	0 Ene 2008				5 Dic 2012	0 Dic 2010	
	P.I7	Al concluir el proyecto, el Préstamo promedio de la cartera vigente para la pequeña empresa de BANCENTRO asciende en miles de dólares a:	0 Ene 2008				30000 Dic 2012	0 Dic 2010	
	P.I8	Al concluir el proyecto, el número promedio de servicios del banco, que utilizan los clientes de micro y pequeña empresa	0 Ene 2008				2.5 Dic 2012	3 Dic 2010	
	P.I9	Al concluir el proyecto, los Clientes ubicados fuera de la ciudad de Managua ascienden porcentualme al:	0 Ene 2008				60 Dic 2012	95 Dic 2010	
	P.I10	Al concluir el proyecto, el Préstamo promedio vigente para la cartera de Micro empresa asciende en miles de dólares a:	0 Ene 2008				3500 Dic 2012	2600 Dic 2010	
	P.I11	Rentabilidad (%) sobre activos promedios (ROA)	0 Ene 2008	1.5 Dic 2010	2.5 Dic 2011		3 Dic 2012	0 Dic 2010	
Componente 1: Desarrollo de Productos y Tecnologías para la Micro y Pequeña Empresa **Peso:** 40% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Al final del primer año de ejecución: Diseñados e implementados nuevos productos para la Microempresa con sus manuales.	0 Ene 2008				3 Ene 2009	40 Feb 2010	Finalizado
	C1.I2	Al final del primer año de ejecución: Productos existentes para la Microempresa adaptados	0 Ene 2008				4 Ene 2009	40 Feb 2010	Finalizado
	C1.I3	Al final del primer año de ejecución. La Gerencia de Riesgo fortalecida para gestionar los riesgos MyPE	0 Ene 2008				100 Ene 2009	40 Feb 2010	Finalizado
	C1.I4	Al final del primer año de ejecución: La Auditoria Interna fortalecida en su capacidad para dar seguimiento a la operación MyPE	0 Ene 2008				100 Ene 2009	40 Feb 2010	Finalizado
	C1.I5	Elaborada la Estrategia de implementacion del programa para la Pequeña Empresa.	Ene 2009				Dic 2010	Si Jul 2010	Finalizado
	C1.I6	Diseñados y adaptados 3 productos de crédito para la Pequeña Empresa con sus Manuales.	Ene 2008				Dic 2010	Si Mar 2011	Finalizado
	C1.I7	Elaborada e implementada la Estrategia de Reenfoque de crédito para la microempresa.	Ene 2008				Dic 2010	No Dic 2010	Atrasado
	C1.I8	La Gerencia de Riesgo fortalecida en análisis y gestión del Riesgo Crediticio MyPE a nivel de Herramientas y Metodologías.	Ene 2008				Dic 2011	No Dic 2010	Atrasado
	C1.I9	Estrategia y Plan de Mercadeo y promoción de productos MyPE elaborada e Implementada.	Ene 2008				Nov 2011	No Dic 2010	Atrasado
	C1.I10	-Elaborada e implementada la Política Ambiental adaptada al crédito para la MyPE.					Dic 2012	No Dic 2010	Atrasado
Componente 2: Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial y Operativa de Crédito MyPE **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Al final del segundo año de ejecución: Gerentes, Asesores de Créditos, Oficiales de Operaciones y Supervisores capacitados en: Tecnología de Crédito de Microfinanzas, Contabilidad de Microfinanzas, Análisis financiero, Gestión de Recuperación, Técnicas de Ventas, Análisis de Riesgo Crediticio	0 Ene 2008				122 Ene 2010	30 Feb 2010	Finalizado
	C2.I2	Al final del segundo año de ejecución: Necesidades de capacitación y reforzamiento del personal MyPE identificadas y adecuadamente atendidas.	0 Ene 2008				100 Ene 2010	30 Feb 2010	Finalizado
	C2.I3	Al final del segundo año de ejecución: Personal operativo y de fuerza de venta de nuevo ingreso cuentan con capacidades y habilidades apropiadas para identificar y atender las necesidades del sector	0 Ene 2008				100 Ene 2010	50 Jun 2010	Atrasado
	C2.I4	Al final del segundo año de ejecución: Gerentes de Área cuentan con conocimientos y capacidades gerenciales especializadas en finanzas para MyPE	0 Ene 2008				100 Ene 2010	100 Jul 2010	Finalizado
	C2.I5	Participantes de las áreas de Gerencia(Área o Sucursal) y personal PyME realizan pasantía en prácticas exitosas de Downscaling enGuatemala, Ecuador o Perú	0 Ene 2008	3 Dic 2010			5 Dic 2011	0 Dic 2010	Atrasado
	C2.I6	Funcionarios entre Gerentes de Sucursal y personal PyME asisten a eventos nacionales e internacinales (1 Incae), especializados en Finanzas para MyPE (Conferencias, Foros, Cursos o Seminarios)	0 Ene 2008	9 Dic 2010	18 Dic 2011		29 Dic 2012	6 Oct 2010	Atrasado

C2.I7	Talleres de capacitación organizados por el Programa, capacitan a 83 funcionarios PyME entre Equipo Gerencial, Asesores, Supervisores, Operaciones, Gestores de cobro y Gerentes de Sucursal se capacitan anualmente entre otros en: Ajustes del Sistema Siebel, Estrategia y reenfoque del crédito para la microempresa, Tecnología crediticia MyPE, Best practice CGAP, Análisis y gestión de riesgo crediticio, Promocion y mercadeo de productos y Política ambiental	0 Ene 2008	2 Dic 2010	5 Dic 2011		9 Dic 2012	0 Dic 2010	Atrasado

Componente 3: Adecuación de los Sistemas de Información para Crédito MyPE

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Al final del primer año de ejecución: Sucursales adicionales de BANCENTRO están adecuadamente equipados con hardware y software para el desarrollo de operaciones financieras a las MyPE	0 Ene 2008				25 Ene 2009	30 Feb 2010	Finalizado
C3.I2	A los dieciocho meses de ejecución: Se cuenta con sistema de información que permite manejar una relación personalizada con los clientes, atenderlos ágilmente y medir el impacto de los servicios en el desarrollo de los mismos	0 Ene 2008				100 Jul 2009	30 Feb 2010	Finalizado
C3.I3	Sucursales de Bancentro están adecuadamente equipadas y desarrollando operaciones financieras PyME	0 Ene 2008				45 Dic 2012	0 Dic 2010	En curso

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Jul 2008	5	Feb 2008	Logrado
H1	Productos de Crédito para Pequeña Empresa diseñados y adaptados sus manuales.	3	Dic 2010	3	Mar 2011	Logrado tarde
H2	Estrategia de Reenfoque de Crédito para la Microempresa diseñada e implementada	1	Dic 2010	0	Dic 2010	Logrado
H3	Número de Clientes de Pequeña Empresa	150	Dic 2010	162	Abr 2011	Logrado tarde
H4	[*] Cartera Credito Pequeña Empresa Vigente en Millones de Dólares	5	Dic 2010	4521	Mar 2011	Logrado tarde
H5	La Gerencia de Riesgo fortalecida en análisis y gestión de riesgo crediticio MyPE a nivel de Herramientas y Metodologías.	1	Dic 2011			
H6	Estrategia y Plan de Mercadeo de productos MyPE elaborados e implementados.	1	Dic 2011			
H7	La cartera vigente en U$ Millones de dólares para credito pequeña empresa es de 8 millones y para microempresa es de 20 millones.	1	Dic 2011			
H8	Funcionarios de la Gerencia PyME (Asesores, Supervisores, Operaciones, Gestores de Cobro y Gerentes de Sucursales) se capacitan en: Tecnología crediticia MyPE, Mejores Prácticas CGAP, Análisis y Gestión de Riesgo, Promocion y Mercadeo de Productos.	83	Dic 2011			
H9	Sucursales de Bancentro adecuadamente equipadas y gestionando productos MyPE	45	Dic 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Cambios en la política nacional

[X] Otros, cuáles?: Deterioro acelerado del contexto local de las Microfinanzas, que provocó una incremento de la perscepccion de riesgo del proyecto

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Los efectos del movimiento No Pago , no permiten cumplir con los indicadores de resultados del microcrédito	Alto	estableccimiento de una estrategia de cobranza masiva a los clientes que pertenecen al Movimientos no Pago, por la vía legal, arreglos de pago negociados, prórrogas, reestructuración de deudas, asunción de adeudo o dación en pago.	Coordinador del Proyecto
2. La crisis financiera internacional y la reducción económica del país no permiten cumplir satisfactoriamente los indicadores de cartera y clientes del microcrédito.	Alto	Realizar una buena administración de la cartera a través de una buena colocación, cobranza masiva y recuperación.	Coordinador del Proyecto
3. Resultados de la Estrategia de Reenfoque del crédito a la Microempresa no satisfagan las expectativas de la Gerencia de Banco LAFISE BANCENTRO	Alto	Contratar un Consultor Individual especializado con experiencia internacional en la aplicación de las mejores prácticas de microcrédito. Implementar la estrategia solamente en las sucursales con mejor calidad de cartera y mayor potencial de desarrollo del microcrédito.	Coordinador del Proyecto
4. Políticas públicas no adecuadas para fomentar el desarrollo de la industria microfinanciera	Alto	Dar seguimiento a las leyes y comunicados del gobierno referentes al sector. y Aplicar las políticas internas del Banco junto a las de la SIBOIF en la administración de la cartera.	Coordinador del Proyecto
5. Personal MyPE no logra desarrollar la gestión del conocimiento requerida para la atención del sector.	Medio	Por medio de las capacitaciones continuas realizadas en las diferentes áreas y monitoreando las capacidades del personal, a través de la administración y recuperación de la cartera.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Alto **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] Cambios a nivel del organigrama de la organizacion — Bancentro eliminó de su organigrama la Gerencia Pyme

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

This operation has been cancelled

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se encontraron lecciones aprendidas]