Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Bancasol

Nro. Proyecto: GU-M1001 - Nro. Operación: ATN/ME-8789-GU

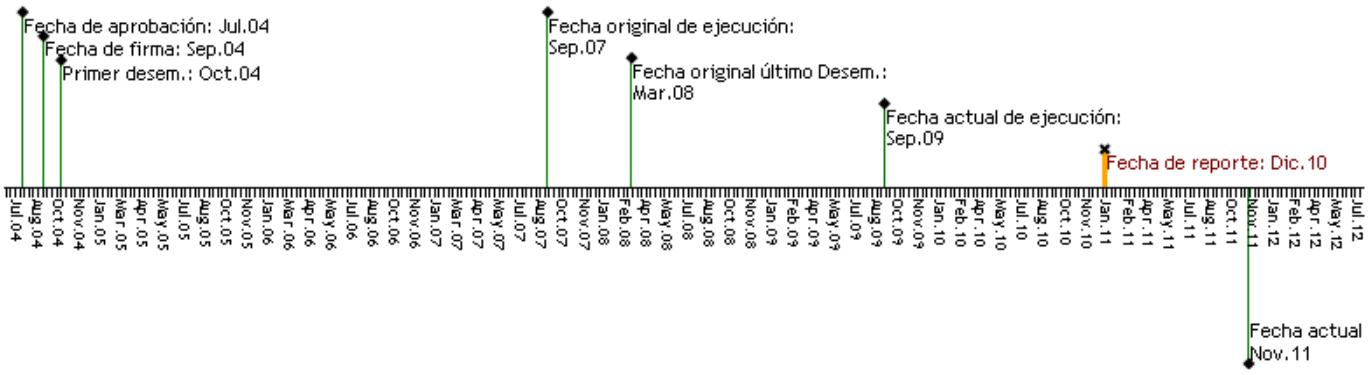
Propósito:
Crear una alternativa de servicios crediticios competitivos para la microempresa urbana a través de la -incursión de un banco comercial en la provisión de servicios microfinancieros.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
GUATEMALA	GUATEMALA	MIC - Desarrollo de la microempresa	MFIS - Fortalecimiento de instituciones microfinancieras

Agencia Ejecutora: BANCO PRIVADO PARA EL DESARROLLO, S.A.

Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Rossell, Nicole

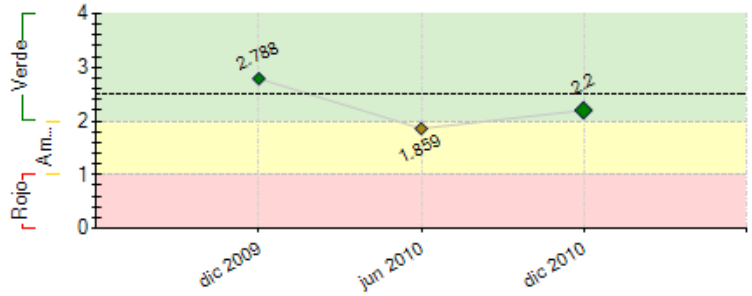
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$285,000.00	$17,712.88	$267,287.12
Contrapartida	$0.00	$190,000.00	$201,942.04

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

PRINCIPALES RESULTADOS
Al 31/12/2010 el proyecto alcanzó una cartera de US$.5,7 millones y 13,771 clientes activos, los cuales han disminuido derivado de la mejora en el análisis y otorgamiento de micropréstamos. Asimismo, una mora mayor a 30 días de 10.79% y 4 productos vigentes: MICROSOL, FACILSOL, SOLO GANAS CON FIADOR Y SOLO GANAS SIN FIADOR; colocando eventualmente al servicio de nuestros clientes 2 productos más de temporada. Adicionalmente una cuenta de ahorro especial para nuestros clientes de microcréditos denominado AHORROSOL.

Durante la vida del proyecto se tuvieron varias actividades:
a) cuatro consultorías que le dieron forma y sustento al proyecto,
b) implementación de 4 productos de microcrédito,
c) un producto de ahorro,
d) Un departamento especificamente para la microfinanza.

Los principales riesgos fueron principalmente:
a) La falta de experiencia de Banco Promerica en el mercado microfinanciero permitió profundizar en el tema y vivir la implementación a prueba y error.
b) Inicio retardado del proyecto y falta de apoyo y coordinación por parte del banco, lo cual permitió que el mismo se extendiera hasta la fecha.
c) La transformación de la cultura institucional experimentada fue positiva derivado del involucramiento de otras areas de Banco Promerica en Microfinanzas.

Acciones especificas para la sostenibilidad del proyecto:
a) El tratamiento del nivel de mora, el cual es distinto a los productos que Banco Promerica atendía, al inicio se incremento la mora en porcentajes elevados, lo

cual tuvo incidencia en tomar otras medidas y politicas que permitieran el manejo adecuado de la mora y su sostenibilidad.
b) Realizar lo proyectado originalmente mediante el cumplimiento de componentes y presupuesto.
c) La experiencia obtenida y el conocimiento tomado, ha permitido la sostenibilidad del proyecto.
d) El firma convencimiento de que el proyecto debía ser rentable a la institución y lograrlo mediante la toma de decisiones oportunas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

En cuanto a indicadores y proposito el proyecto fue exitoso y sobrepasaron las metas, sin embargo hubo desapego por parte de la gerencia lo cual fue la razon principal del retraso en la ejecuion del proyecto.

Evaluación final

Ver informe adjunto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36481918

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Crear una alternativa de servicios crediticios competitivos para la microempresa urbana a través de la -incursión de un banco comercial en la provisión de servicios microfinancieros. **Clasificación:** Satisfactorio	**P.I1**	La cartera vigente de microcréditos de Bancasol alcanza a US$3 millones y está colocada en al menos 5.000 clientes activos, a la conclusión del proyecto, con una morosidad inferior al 5%	1500	3000000	5709589	190 %
	P.I2	La cartera vigente de microcréditos de Bancasol alcanza morosidad inferior al porcentaje mencionado.	0	5	10.79	216 %
	P.I3	Producto de crédito para la microempresa .	0	1	4	400 %
	P.I4	Producto microfinanciero de microcrédito o micro ahorro diseñado e implementado	0	1	1	100 %
Componente 1: Gestión gerencial para microfinanzasfortalecida. **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Se verificará Gerencia de Banca de Microempresa creada por Consejo de Administración.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Se verificará que Gerente de Banca de Microempresa contratado y desempeñando funciones.	0	1	1	100 %
	C1.I3	Se verificará el Plan de negocios para la fase piloto aprobado por Consejo de Administración.	0	1	1	100 %
	C1.I4	Se verificará Curso de planificación financiera impartido.	0	1	1	100 %
	C1.I5	Política específica de recursos humanos aprobada por el Consejo de Administración.	0	1	1	100 %
	C1.I6	Procesos específicos al microcrédito, diseñados, aprobados y operando.	0	1	1	100 %
	C1.I7	Auditor interno capacitado.	0	1	1	100 %
	C1.I8	Se han cumplido los indicadores cualitativos de Capacidad Gerencial señalados en el Anexo 2 (b).	0	1	1	100 %
	C1.I9	Mecanismos de control interno de Bancasol se han adecuados a las necesidades de las operaciones de microfinanzas.	0	1	1	100 %
	C1.I10	Manual de Control Interno que incluya procedimientos específicos para operaciones de microfinanzas, aprobado por Consejo de Administración y en vigencia.	0	1	1	100 %
	C1.I11	Personal de Bancasol ha recibido capacitación en el marco de la transformación hacia una cultura institucional idónea para las microfinanzas.	0	1	1	100 %
	C1.I12	Directores y Gerentes de Bancasol debidamente capacitados en mejores prácticas de la gestión microfinanciera.	0	1	1	100 %
Componente 2: Productos y Tecnologías microfinancieras desarrolladas. **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Productos microfinancieros a ser desarrollados por el proyecto identificados y cronograma de implementación aprobado y en ejecución.	0	1	4	400 %
	C2.I2	Estrategia general de promoción y mercadeo de los productos de microfinanzas definida.	0	1	1	100 %
	C2.I3	Manual de capacitación desarrollado y aprobado.	0	1	1	100 %
	C2.I4	Se han cumplido los indicadores cualitativos de Productos y Metodologías de Crédito señalados en el Anexo 2 (b).	0	1	1	100 %
	C2.I5	Se ofrece producto de crédito específicamente diseñado para las necesidades del sector microempresarial.	0	1	1	100 %
	C2.I6	Se ofrece producto microfinanciero de microcrédito o micro ahorro. Los anuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos de crédito y/o ahorro, han sido aprobados por el Consejo de Administración y están en aplicación.	0	1	1	100 %
	C2.I7	Cartera de microcrédito tiene una tasa de morosidad mayor de 30 días) inferior al porcentaje mencionado.	0	5	98	1,960 %
	C2.I8	Se obtienen resultados positivos en encuestas de evaluación de servicio al cliente.	0	1	100	10,000 %
	C2.I9	Personal operativo debidamente capacitado y formado en análisis y administración de créditos.	0	1	1	100 %
Componente 3: Sistemas de Informáticos adecuados **Peso:** 34%	**C3.I1**	Diagnóstico y especificaciones técnicas para las adecuaciones del sistema de información para las operaciones de microfinanzas concluido.	0	1	1	100 %
	C3.I2	Se han cumplido los indicadores cualitativos de Sistemas Informáticos señalados en el Anexo 2 (b).	0	1	1	100 %
	C3.I3	Módulo informático de promoción, evaluación, calificación y aprobación de microcrédito en funcionamiento.	0	1	100	10,000 %

Clasificación: Satisfactorio	**C3.I4**	El sistema de información de Bancasol está parametrizado para microcrédito.	0	1	1	100 %
	C3.I5	Sistema de Información Gerencial de Bancasol genera información actualizada en línea sobre las operaciones de microcrédito, contabilidad y posición financiera de la entidad.	0	1	1	100 %
	C3.I6	Agencias de Bancasol están adecuadamente equipadas con hardware y software para el desarrollo de operaciones microfinancieras.	0	1	1	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora

[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Mayor oferta de recursos para microcredito de un numero de entidades de mayor tamaño
Nivel: Bajo **Responsable:** Constantino Contreras **Estado:** Vigente
Comentarios: El riesgo es vigente ya que existen más instituciones que ofrecen productos similares a la microempresa y principalmente en el interior del país, financiando principalmente temas agricolas, sin embargo, es de resaltar el impacto que Banco Promerica ha tenido y la aceptación de los productos.

2. a
Nivel: Bajo **Responsable:** Constantino Contreras **Estado:** Vigente
Comentarios: a

3. Las modificaciones a la política monetaria, fiscal, financiera y de comercio exterior
Nivel: Bajo **Responsable:** Constantino Contreras **Estado:** Vigente
Comentarios: El proyecto continúa teniendo susceptibilidad a las modificaciones de la politica monetaria, fiscal, financiera y de comercio exterior, no obstante, se considera que el riesgo es mínimo derivado de que el proyecto tanto en la politica monetaria como fiscal ha sido considerado como préstamos de consumo y las tasas de interés que se manegan mitigan en cierto grado el riesgo financiero.

4. Las políticas a ser adoptadas por Banco Promérica luego de la consolidación de operaciones con la Red Bancaria Promerica
Nivel: Bajo **Responsable:** Constantino Contreras **Estado:** Vigente
Comentarios: El riesgo se mantiene vigente, no obstante, después de 3 años de ser parte de la Red Bancaria Promerica, el área de microfinanzas sigue siendo parte del portafolio de productos. A la fecha nuestro Consejo de Administración mantiene los productos que originalmente tenía Bancasol.

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

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
Bancasol fue comprado por Promerica, quien tiene como intesres principal el crecimiento de la plataforma de microfinanzas en toda centro america. Con esta nueva administracion se lograran diversificar los productos y servicios que actualmente se ofrecen a los micro y pequenios empresrios.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Cambio de juntas directivas y coordinadores del proyecto, por lo que no hubo seguimiento continuo al mismo ni apropiacion.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Acciones especificas para la sostenibilidad del proyecto:
a) El tratamiento del nivel de mora, el cual es distinto a los productos que Banco Promerica atendía, al inicio se incremento la mora en porcentajes elevados, lo cual tuvo incidencia en tomar otras medidas y politicas que permitieran el manejo adecuado de la mora y su sostenibilidad, mostrando al 31/12/2010 una mora de 10.79% lo cual esta por encima del 5% recomendado, pero con fuertes perspectivas de reducirla aún más.

b) Realizar lo proyectado originalmente mediante el cumplimiento de componentes y presupuesto.

c) La experiencia obtenida y el conocimiento tomado a través de las consultorías realizadas y de los tropiezos, permitió la sostenibilidad del proyecto.

d) El firme convencimiento de que el proyecto debía ser rentable a la institución y lograrlo mediante la toma de decisiones oportunas.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Descontrol en el manejo de presupuesto tanto por parte de Banco Promerica como por el consentimiento del Banco, ocasionó el atraso de aproximadamente un año en el proceso de contratación de una firma consultora. La lección aprendida fue que después de un año de gestión, la solución se tuvo en menos de medio día.	Riesgo	MEJIA, EDY AROLDO
2. Como toda institución que se inicia dentro de este mercado, para Banco Promerica se tuvo la experiencia de una forma diferente de hacer negocios, mediante lecciones aprendidas en el transcurso del proyecto, ahora se encuentra atendiendo a un mercado que requiere de una metodología totalmente diferente a la tradicionalmente utilizada por la Banca.	Implementación	MEJIA, EDY AROLDO

3. La falta de experiencia de Banco Promerica al inicio del proyecto en el mercado microfinanciero y la falta de respaldo eficiente por parte del Banco, obligó a profundizar aún más en el tema de desarrollo e implementación y vivirlo a prueba y error.	Implementación	MEJIA, EDY AROLDO
4. Realizar procesos de calificación y contratación de servicios como lo fueron las consultorías, y de ello, aprender de experiencias de otros países de la forma de hacer negocios hacia microempresarios, como sus metodologías, proceso de calificación de clientes, distintas formas de cobro con el afán de reducir la mora, etc.	Implementación	MEJIA, EDY AROLDO
5. La transformación de la cultura institucional que Banco Promerica experimentó, observando cambios positivos, debido al involucramiento del personal de otras áreas relacionadas con la actividad de microempresa.	Sostenibilidad	MEJIA, EDY AROLDO

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

INNOVA Empresarial. Diseño de estrategias de mercadeo, Departamento Microempresas. Setiembre 2009.
INNOVA Empresarial. Estudio de mercado microfinanzas en Guatemala. Setiembre 2009.
INNOVA Empresarial. Estudios y servicios específicos de apoyo para la apertura de agencias – Departamento Microempresas. Septiembre 2009.
INNOVA Empresarial. Manual de Crédito Relámpago, Area de Microempresa. Agosto 2009.
INNOVA Empresarial y Banco Promérica. Manual de Auditoría Metodológica de Microempresa. Julio 2009.
SIC Desarrollo. Guía de Capacitación para nuevas contrataciones Departamento de Crédito para la Microempresa. Setiembre 2005.
SIC Desarrollo. Manual de Auditoría de Gestión para el Departamento de Crédito para la Microempresa. Mayo 2005.
SIC Desarrollo. Manual de Crédito para la Microempresa. Políticas, procedimientos, reglamento de productos. Abril 2005.
SIC Desarrollo. Manual de Organización y Funciones para el Departamento de Créditos para la Microempresa. Agosto 2005.
SIC Desarrollo. Sistema de Incentivo Monetario Variable para funcionarios del Departamento de Crédito para la Microempresa. Mayo 2005.
SIC Desarrollo. Sistemas de Evaluación de Desempeño para funcionarios del Departamento de Crédito para la Microempresa. Junio 2005.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

24/OCT/2011 Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36481918]
Ficha del proyecto	http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=GU-M1001&lg=SP