

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PANAMÁ

**CREANDO UNA PROPUESTA DE VALOR
PARA MUJERES EMPRESARIAS Y EMPRENDEDORAS**

(PN-T1162)

MEMORANDO A LOS DONANTES

ORIGINAL: ESPAÑOL

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Tetsuro Narita (MIF/CFO), líder del equipo; Gina Cambra (MIF/CPN); Ana Rosa Echeverri (IIC); Lauren Murphy (IIC); George Rogers (GCL/GCL); y Patricia Guevara (MIF/CSA).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerara confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo

I.	EL PROBLEMA.....	2
	A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto	2
	B. Beneficiarios del Proyecto	4
II.	LA SOLUCIÓN.....	4
	A. Descripción del Proyecto	4
	B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención.....	4
	C. Innovación	5
	D. Componentes	6
	Componente 1: Definición de la Propuesta de Valor (FOMIN: US\$24.750; y contrapartida: US\$69.050).....	6
	Componente 2: Lanzamiento de la Propuesta de Valor y Actividades de Seguimiento (FOMIN: US\$143.000; y contrapartida: US\$201.200)	7
	E. Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto.....	8
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO	8
	A. Alineación con el Grupo BID.....	8
	B. Escalabilidad	9
	C. Riesgos del Proyecto.....	9
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	10
V.	AGENCIA EJECUTORA Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	11
	A. Descripción de la Agencia Ejecutora	11
VI.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	13
VII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y DISPOSICIONES FIDUCIARIAS ESPECIALES	13
VIII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	13

RESUMEN DE PROYECTO
CREANDO UNA PROPUESTA DE VALOR PARA MUJERES EMPRESARIAS Y EMPRENDEDORAS
(PN-T1162)

El problema que este proyecto busca resolver es la falta de acceso a financiamiento para mujeres empresarias y emprendedoras en Panamá, apoyando a Banistmo a desarrollar una propuesta de valor para fomentar el crecimiento de negocios liderados por mujeres. Como una de sus iniciativas estratégicas, Banistmo, líder en el sector bancario en Panamá, se ha propuesto mejorar sus capacidades para proveer servicios financieros y no financieros a las mujeres empresarias y emprendedoras. Banistmo necesita apoyo para desarrollar una propuesta de valor que sobrepase varios retos que en este momento limitan su capacidad de (i) atender mejor las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (PyME) lideradas por mujeres de la cartera de crédito existente de Banistmo, y (ii) alcanzar a mujeres emprendedoras y conocer sus necesidades particulares. Banistmo ha bosquejado de manera preliminar los potenciales componentes de la propuesta de valor como resultado de una ronda de conversaciones con el FOMIN durante la etapa del pre-diseño de este proyecto, que es una combinación de crédito, talleres, programa de formación, herramientas digitales, y alianzas estratégicas.

El objetivo del proyecto es fomentar el crecimiento de las mujeres empresarias y emprendedoras clientes de Banistmo, por medio de la provisión de crédito plasmada en el desarrollo de una propuesta de valor holística para las mujeres de este segmento. El impacto previsto del proyecto será el aumento de las ventas y la generación de empleos netos en negocios liderados por mujeres. El resultado esperado del proyecto es un mayor acceso a los productos y servicios financieros y de desarrollo empresarial por parte de empresarias y emprendedoras, al brindar apoyo a Banistmo en sus procesos de *downscaling*.

El modelo que se pondrá a prueba para lograr el impacto y el resultado previsto es el de “*downscaling* de bancos comerciales con una perspectiva de género.” La estructura detallada del modelo que se establecerá por este proyecto se basará en las mejores prácticas y lecciones aprendidas de los bancos miembros de la Alianza Global de Bancos para las Mujeres (GBA por sus siglas en inglés). El FOMIN puso a Banistmo en contacto con la GBA, y Banistmo apreció el valor que la GBA le podría traer en la estructuración de una propuesta de valor al segmento de mujeres empresarias y emprendedoras y formalizó su membresía en la GBA en 2016.

Además del factor innovador en el “qué”, este proyecto presenta un factor innovador en el “cómo.” Este proyecto se ha diseñado en el marco de la iniciativa Banca para Empresarias (weB, en sus siglas en inglés).¹ Bajo la iniciativa el FOMIN y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) ha diseñado proyectos para apoyar un total de 16 bancos comerciales. de la región a estructurar sus programas para satisfacer necesidades de mujeres empresarias y emprendedoras. Con base en el conocimiento adquirido a través del patrocinio de las actividades de la GBA (que ha permitido al FOMIN y la CII intercambiar lecciones y mejores prácticas con los bancos de otros continentes), la implementación de varios proyectos weB, y los estudios temáticos, el propio FOMIN y la CII ahora puede asesorar a los bancos en algunos aspectos básicos en el proceso del diseño de su propuesta de valor, para los cuales no hace falta contratar a consultores externos como parte del presupuesto de proyecto. Esto significa un acompañamiento más cercano del FOMIN y la CII a la agencia ejecutora en la etapa de

¹ weB es una iniciativa conjunta entre la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el FOMIN. La iniciativa fue lanzada en 2012 como resultado de investigaciones y experiencia sobre el terreno que demostraron que las PyME de propiedad de mujeres forman parte de un segmento de alto crecimiento pero subatendido de la actividad económica de América Latina y el Caribe (ALC).

conceptualización, análisis de casos existentes dentro y fuera de la región, análisis de datos, y diseño y validación del prototipo de la propuesta de valor, todo esto se traduce en una estructura del proyecto más específica y puntual y al mismo tiempo en un ahorro de los recursos del FOMIN.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS DEL FOMIN

Anexo III	Presupuesto Detallado
Anexo IV	Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
Anexo V	Requerimientos de Informes de Avance, Cumplimiento con Hitos y Acuerdos Fiduciarios
Anexo VI	Estados Financieros Auditados de Banistmo a Diciembre 2013, 2014 y 2015
Anexo VII	Organigrama, Equipo Directivo y Equipo Gerencial de Banistmo
Anexo VIII	Lista de los Proyectos weB

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
DNA	Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora
EIU	<i>Economist Intelligence Unit</i>
ESR	Comité de Revisión Ambiental y Social
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GBA	Alianza Global de Bancos para la Mujer (<i>Global Banking Alliance for Women</i> en inglés)
MiPyME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAR	Cartera en Riesgo (<i>Portfolio at Risk</i>)
PyME	Pequeñas y Medianas Empresas
ROAA	Retorno sobre los Activos Promedios
ROAE	Retornos sobre el Patrimonio Promedio
SBP	Superintendencia de Bancos de Panamá
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo
weB	<i>women entrepreneurshipBanking</i> (Banca para Empresarias en español)

RESUMEN EJECUTIVO

Creando una Propuesta de Valor para Mujeres Empresarias y Emprendedoras (PN-T1162)

País y Ubicación Geográfica:	Panamá		
Agencia Ejecutora:	Banistmo S.A. ("Banistmo")		
Área de Enfoque:	Proyecto "legacy"		
Coordinación con Otros Donantes/Operaciones del Banco:	CII y PN-M1024- Promoción de un Ecosistema Favorable al Emprendimiento y Empresarialidad Femenina en Panamá		
Beneficiarios del Proyecto:	<p>Beneficiarios Directos: 700 mujeres empresarias y emprendedoras en Panamá que recibirán crédito, 250 mujeres empresarias y emprendedoras que recibirán capacitación presencial, y 50 mujeres empresarias y emprendedoras que recibirán asesorías y/o mentoría.</p> <p>Beneficiarios Indirectos: Los empleados de las PyME que reciban financiamiento y apoyo. Además, el enfoque de perspectiva de género no consiste simplemente en brindar apoyo a los intermediarios financieros para que ayuden a mujeres empresarias y emprendedoras a lograr sus objetivos, sino también en establecer una cultura corporativa que promueva la igualdad de género. En este sentido, los empleados de Banistmo serán beneficiarios indirectos del proyecto por ser capacitados por el tema de género.</p>		
Financiamiento:	Cooperación Técnica		
	FOMIN:	US\$238.750	44,6%
	Contraparte:	US\$296.250	55,4%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO: US\$535.000 100%		
Descripción:	El impacto previsto del proyecto será el aumento de las ventas y la generación de empleos netos en negocios liderados por mujeres en Panamá. El resultado esperado del proyecto es mayor acceso a los productos y servicios financieros y de desarrollo empresarial por parte de mujeres empresarias y emprendedoras, al brindar apoyo a Banistmo en sus procesos de "downscaling". El modelo que se pondrá a prueba para lograr el impacto y el resultado previstos es el de <i>downscaling</i> de bancos comerciales con una perspectiva de género". Este proyecto se ha diseñado en el marco de la iniciativa Banca para Empresarias (weB , en sus siglas en inglés) ² . El proyecto comprenderá dos componentes: definición de la propuesta de valor; y (ii) lanzamiento de la propuesta de valor y actividades de seguimiento.		
Periodo de Ejecución y Desembolso:	18 meses para la ejecución y 24 meses para los desembolsos.		
Condiciones Contractuales	Como condiciones previas para el primer desembolso de la cooperación técnica no reembolsable, Banistmo deberá presentar, a		

² weB es una iniciativa conjunta entre la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el FOMIN. La iniciativa fue lanzada en 2012 como resultado de investigaciones y experiencia sobre el terreno que demostraron que las PyME de propiedad de mujeres forman parte de un segmento de alto crecimiento pero subatendido de la actividad económica de ALC.

Especiales:	satisfacción del BID/FOMIN: (i) un plan de trabajo para la ejecución del proyecto; y (ii) un plan de adquisiciones.
Riesgos:	Los riesgos principales del proyecto son los de implementación, de competencia, y de calidad de cartera. En la Sección III de este documento se describen en detalle estos riesgos, junto con los respectivos factores de mitigación y consideraciones.
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	De acuerdo con la Directiva B.13 de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID, este proyecto no puede clasificarse según sus posibles impactos ambientales y sociales. Los clientes principales de Banistmo son pequeñas y medianas empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura y servicios que tienen un impacto mínimo o nulo sobre el medio ambiente.
Unidad Responsable de los Desembolsos de la Cooperación Técnica del FOMIN:	La Representación del BID en Panamá (MIF/CPN).

I. EL PROBLEMA

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1. **El problema** que este proyecto busca resolver es la falta de acceso a financiamiento para mujeres empresarias y emprendedoras en Panamá, apoyando a Banistmo a desarrollar una propuesta de valor para fomentar el crecimiento de negocios liderados por mujeres. El proyecto abordará el problema tanto por el lado de la oferta como de la demanda. Por el lado de la oferta, se busca apoyar a Banistmo en el desarrollo de una propuesta de valor que incluya productos y servicios financieros y no financieros para el segmento de pequeñas y medianas empresas (PyME) lideradas por mujeres y de mujeres emprendedoras. Por el lado de la demanda, se busca desarrollar las capacidades de las empresarias y emprendedoras para que puedan hacer crecer sus negocios en alianza con Banistmo y sus socios estratégicos.
- 1.2. Si bien Panamá cuenta con uno de los sistemas financieros más desarrollados de la región, las PyME y nuevos emprendimientos ven limitado su acceso a financiamiento bancario para poder desarrollar todo su potencial de crecimiento³. Con respecto a la composición de género en el segmento PyME, según las Encuestas de Empresas del Grupo del Banco Mundial, el 25,0% de las pequeñas empresas y el 25,8% de las medianas empresas cuentan con participación femenina en su propiedad (menor grado de participación en comparación con el promedio de América Latina y el Caribe (ALC) de alrededor de 40% y del mundo de alrededor de 35%)⁴. Las mismas encuestas revelan que, si se trata de acceso a financiamiento para financiar inversiones, ninguna

³ Por ejemplo, según los datos de la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP), el crédito que ofrece el sistema bancario nacional al segmento de pequeña empresa representa tan solo 5,2% de la cartera total. A marzo 2015 la cartera del sistema bancario nacional destinada al segmento de pequeña empresa ascendía a US\$2.175 millones (Dirección de Estudios Financieros de la Superintendencia de Bancos de Panamá, "Informe de Bancarización 2015," septiembre 2015). Por otro lado, a nivel regional, el último informe sobre la brecha crediticia para las PyME formales señaló que en América Latina y el Caribe (ALC) la cifra ronda los US\$235.300 millones, de los cuales US\$85.600 millones corresponden a PyME dirigidas por mujeres (Corporación Financiera Internacional (IFC), 2014. *Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions*). Para el cálculo de la brecha crediticia, las PyME de propiedad de mujeres son aquellas empresas en las que al menos uno de sus propietarios es una mujer).

⁴ <http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2010/panama#gender--size>.

empresa cuyo gerente principal es una mujer reportaba tal acceso, evidenciando un entorno de negocio no tan favorable para mujeres emprendedoras.

- 1.3. Evidencia adicional y más específica del reporte “Índice del Entorno Empresarial para Mujeres⁵” del FOMIN y el *Economist Intelligence Unit* (EIU) que lista a los países de ALC de acuerdo al ecosistema para las mujeres emprendedoras, muestra que Panamá tiene mucho margen de mejora; de los 20 países incluidos en el informe, Panamá ocupa lugar número 17 en el acceso a financiamiento para las mujeres empresarias. Esta categoría mide el grado en que las mujeres propietarias de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) acceden a instituciones financieras formales a través de préstamos, ahorros y cuentas corrientes. Esto da lugar a una situación en la que las actividades empresariales de las mujeres en Panamá son de recursos insuficientes y descapitalizados, lo cual reduce la producción total global e inhibe el crecimiento económico; existe una correlación positiva entre las economías que cuentan con ambientes propicios más favorables para las mujeres empresarias y la competitividad nacional, lo que sugiere que una base próspera de las mujeres empresarias podría apoyar el crecimiento general de Panamá⁶.
- 1.4. Un estudio del FOMIN⁷ nota que las causas de este menor acceso de las empresarias y emprendedoras también están relacionadas con inadecuados canales de información sobre productos financieros, el desconocimiento de las mujeres sobre alternativas de financiamiento y la baja participación de mujeres en redes empresariales. Estos retos afectan en particular a las mujeres que buscan emprender en los sectores de alto crecimiento en Panamá que son dominados por empresas lideradas por hombres como transporte y logística, servicios financieros y turismo. Más de 90% de las mujeres emprendiendo o buscando emprender entrevistadas como parte de un estudio por parte del Canal de Empresarias⁸ notan que necesitan apoyo en la capacitación en habilidades y competencias empresariales, trámites/procesos de costos, contactos y redes, y financiamiento.
- 1.5. Las características de las PyME propiedad de, o lideradas por, mujeres sugieren que son de buen desempeño, sin embargo, pasan por alto como clientes bajo los enfoques tradicionales del sector bancario por los sesgos conscientes e inconscientes. Por otra parte existen evidencias y anécdotas de que los emprendedores, sobre todo las emprendedoras, suelen ser leales a la institución financiera de la cual reciben su primer financiamiento en la etapa de arranque y/o de crecimiento, y por lo tanto resultan comprando varios productos y servicios financieros de la misma institución. Todo esto representa una oportunidad de mercado perdida para las instituciones financieras de atender al segmento de mujeres empresarias y emprendedoras⁹.
- 1.6. Como una de sus iniciativas estratégicas, Banistmo, líder en el sector bancario en Panamá, se ha propuesto mejorar sus capacidades para proveer servicios financieros y no financieros a las mujeres empresarias y emprendedoras. Como paso inicial,

⁵ El Índice del Entorno Empresarial Para Mujeres se lanzó en 2013 y fue patrocinado por el FOMIN y creado por el *Economist Intelligence Unit* (EIU). Mide el entorno empresarial para mujeres empresarias en 20 países de ALC. Para más información favor de visitar: www.weventurescope.com.

⁶ Ibid. El siguiente reporte también resalta esta correlación positiva utilizando los datos de unos países emergentes: Goldman Sachs – Global Markets Institute, “*Giving Credit Where it is Due: How Closing the Credit Gap for Women-Owned SMEs can Drive Global Growth*,” febrero 2014.

⁷ Jennifer Powers y Barbara Magnoni, “Dueña de tu propia empresa: Identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe,” abril 2010.

⁸ <http://www.canalempresarias.org>.

⁹ Fondo Multilateral de Inversiones, “*Equal Potential, Unequal Paths: Sector Choice and Financing Requests Explain Much of the Gender Gap in Entrepreneurial Success*,” septiembre 2015.

Banistmo hizo un análisis de género de su cartera existente para usar como línea de base. Según los resultados del análisis, Banistmo actualmente cuenta, en su cartera PyME, con alrededor de 18.000 firmantes, de los cuales 6.800 (o 38%) son mujeres. Banistmo necesita apoyo para desarrollar una propuesta de valor que sobrepase varios retos que en este momento limitan su capacidad de (i) atender mejor las necesidades de las PyME lideradas por mujeres de la cartera de crédito existente de Banistmo, y (ii) alcanzar a mujeres emprendedoras y conocer sus necesidades particulares. Banistmo ha bosquejado de manera preliminar los potenciales componentes de la propuesta de valor como resultado de una ronda de conversaciones con el FOMIN durante la etapa del pre-diseño de este proyecto, que es una combinación de crédito, talleres, programa de formación, herramientas digitales, y alianzas estratégicas.

B. Beneficiarios del Proyecto

- 1.7. Los beneficiarios directos del proyecto serán mujeres empresarias y emprendedoras en Panamá. Se ha estimado de manera preliminar que el proyecto permitirá a Banistmo apoyar a 700 mujeres empresarias y emprendedoras que recibirán crédito, 250 empresarias y emprendedoras que recibirán capacitación presencial, 50 empresarias y emprendedoras que recibirán asesorías y/o mentoría. Los porcentajes desagregados por sexo reflejarán un incremento en la cartera de Banistmo que será destinada a mujeres empresarias y emprendedoras.
- 1.8. Los beneficiarios indirectos serán los empleados de las empresas que reciban apoyo. Además, el enfoque de género no significa únicamente apoyar a intermediarios financieros para que ayuden a mujeres empresarias y emprendedoras a lograr sus objetivos, sino también establecer una cultura corporativa que promueva la igualdad de género. Banistmo, al ser firmante de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (*Women's Empowerment Principles* en inglés) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)¹⁰, ya ha tomado pasos en esta dirección que fortalecerá por medio de este proyecto.

II. LA SOLUCIÓN

A. Descripción del Proyecto

- 2.1. El objetivo del proyecto es fomentar el crecimiento de las mujeres empresarias y emprendedoras clientes de Banistmo, por medio de la provisión de crédito plasmada en el desarrollo de una propuesta de valor holística para las mujeres de este segmento. El impacto previsto del proyecto será el aumento de las ventas y la generación de empleos netos en negocios liderados por mujeres. El resultado esperado del proyecto es un mayor acceso a los productos y servicios financieros y de desarrollo empresarial por parte de empresarias y emprendedoras, al brindar apoyo a Banistmo en sus procesos de *downscaling*.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2. El modelo que se pondrá a prueba para lograr el impacto y el resultado previstos es el de “***downscaling* de bancos comerciales con una perspectiva de género.**” En vista

¹⁰ Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres ofrecen a las empresas y al sector privado orientaciones prácticas sobre cómo empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, los mercados y la comunidad. Estos principios, elaborados a través de una asociación entre la Entidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU Mujeres o *UN Women* en inglés) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, están diseñados para ayudar a las empresas a la hora de examinar las políticas y prácticas que aplican – o a crear otras nuevas – en el ámbito del empoderamiento de las mujeres.

de que en ALC todavía no se ha sistematizado el conocimiento generado, si lo hay, a través de la implementación de modelo de *downscaling* con una perspectiva de género, la estructura detallada del modelo que se establecerá por este proyecto se basará en las mejores prácticas y lecciones aprendidas de los bancos miembros de la Alianza Global de Bancos para las Mujeres (GBA por sus siglas en inglés)¹¹. El FOMIN puso a Banistmo en contacto con la GBA, y Banistmo apreció el valor que la GBA le podría traer en la estructuración de una propuesta de valor al segmento de mujeres empresarias y emprendedoras y formalizó su membresía en la GBA en 2016.

- 2.3. Siguiendo las mejores prácticas y lecciones aprendidas sistematizadas por la GBA, como parte del proyecto se prevé incluir en la propuesta de valor, además de oferta de productos y servicios financieros, una combinación de capacitación empresarial y asesorías personalizadas. Estos servicios no financieros serán la parte del proyecto que se enfocará particularmente en mujeres emprendedoras que tengan gran potencial de crecimiento y necesidades específicas y que forjará alianzas estratégicas con proveedores de servicios de desarrollo empresarial, entre otros.

C. Innovación

- 2.4. Aunque el tema de acceso a financiamiento para el segmento de mujeres empresarias y emprendedoras se está volviendo en uno de los temas más discutidos en varios foros internacionales, y un conjunto de bancos comerciales pioneros, incluyendo algunos de ALC, han abordado el tema y empezado a presentar casos de negocio de atender al segmento de manera rentable, se considera que el tema per se sigue siendo un factor innovador toda vez que el transformar la banca a que sea sensible a las necesidades de la mitad de la población no es un evento, sino un proceso.
- 2.5. Además del factor innovador en el “qué”, este proyecto presenta un factor innovador en el “cómo.” Este proyecto se ha diseñado en el marco de la iniciativa **Banca para Empresarias (weB)**, en sus siglas en inglés). Bajo la iniciativa el FOMIN ha diseñado nueve proyectos de cooperación técnica no reembolsable, apoyando un total de diez bancos de la región a estructurar sus programas para satisfacer necesidades de mujeres empresarias y emprendedoras. En el pasado el FOMIN aportaba US\$500,000 en promedio para cada proyecto weB, y con esos recursos, complementados con el aporte de contrapartida, cada agencia ejecutora contrataba a consultores externos para realizar las actividades del proyecto con el objetivo último de estructurar una propuesta de valor dirigida a mujeres empresarias y emprendedoras.
- 2.6. Con base en el conocimiento adquirido a través del patrocinio de las actividades de la GBA (que ha permitido al FOMIN intercambiar lecciones y mejores prácticas con los bancos de otros continentes), la implementación de varios proyectos weB, y los estudios temáticos, el propio FOMIN ahora puede asesorar a los bancos en algunos aspectos básicos en el proceso del diseño de su propuesta de valor, para los cuales no hace falta contratar a consultores externos como parte del presupuesto de proyecto. Esto significa un acompañamiento más cercano del FOMIN a la agencia ejecutora en la etapa de conceptualización, análisis de casos existentes dentro y fuera de la región, análisis de datos, y diseño y validación del prototipo de la propuesta de valor, todo esto se traduce

¹¹ <http://www.gbaforwomen.org>. GBA es el consorcio líder global de instituciones financieras (principalmente bancos comerciales) y otras organizaciones interesadas en promover acceso a financiamiento para empresas lideradas por mujeres, y cuenta con más de 40 bancos miembros incluyendo los siguientes bancos de ALC: Banco Nacional de Costa Rica, Itaú Unibanco (Brasil), Banco BHD León (República Dominicana), Banco Pichincha (Ecuador), Banco GyT Continental El Salvador, Banco Estado (Chile), Banco Económico (Bolivia), y BAC San José (Costa Rica). El Grupo BID es patrocinador de GBA desde 2013, y fue anfitrión de la Cumbre Anual de GBA 2014 en Washington, D.C.

en una estructura del proyecto más específica y puntual y al mismo tiempo en un ahorro de los recursos del FOMIN. Por ejemplo, este proyecto, cuya etapa de diseño contó con el aporte de conocimiento del FOMIN mucho más intensivo tal como descrito arriba, tiene un presupuesto de US\$238,750 de parte del FOMIN, casi una mitad del monto promedio que el FOMIN aportaba para los proyectos weB anteriores. La CII ha aportado sus recursos en especie (tiempo de sus empleados) para diseñar el proyecto.

D. Componentes

- 2.7 El FOMIN proveerá a Banistmo recursos no reembolsables por un valor máximo de US\$238.750. Banistmo aportará US\$296.250 en financiamiento de contrapartida. El período de ejecución será de 18 meses y el período de desembolso de 24 meses. Los recursos se utilizarán para financiar los siguientes subcomponentes: (i) definición de la propuesta de valor; y (ii) lanzamiento de la propuesta de valor y actividades de seguimiento.

Componente I: Definición de la Propuesta de Valor (FOMIN: US\$24.750; y contrapartida: US\$69.050)

- 2.8 El objetivo de este componente es apoyar a Banistmo en la definición de su propuesta de valor corporativa orientada al segmento de mujeres empresarias y emprendedoras, la cual incluye el diseño y la oferta de productos y servicios financieros y no financieros. Este objetivo se logrará por medio de investigación del mercado y participación en la GBA. La investigación de mercado incluirá un análisis de las necesidades de las mujeres empresarias y emprendedoras, incluyendo clientes existentes y potenciales, por medio de grupos focales, estudios y análisis de datos del banco. La alianza con la GBA es crucial ya que el Grupo BID ha determinado que las instituciones financieras que participan en las actividades de orientación y entrenamiento de la GBA diseñan programas que obtienen mejores resultados en el incremento de la cartera de empresas liderada por mujeres.
- 2.9 Las actividades que se llevarán a cabo son las siguientes: (i) grupos focales e investigación estilo “*design thinking*”¹²; (ii) búsqueda y procesamiento de datos (“*data mining*”) que incluirá un proceso de desagregación por sexo de los datos de empresas jurídicas y un análisis diferenciado por sexo¹³; (iii) afiliación y participación en actividades de conocimiento con la GBA para ir validando el desarrollo de la propuesta de valor; y (iv) alianzas con socios estratégicos.
- 2.10 Como parte de la búsqueda de socios estratégicos, Banistmo identificó la Fundación Ciudad del Saber¹⁴ con la cual firmó un Memorándum de Entendimiento en el 10 de

¹² El *design thinking* es una herramienta de gran utilidad enfocada a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa. Esto se debe a que, gracias a su aplicación, se generan importantes beneficios en el diseño de soluciones, permitiendo a las empresas obtener mejores resultados en su comercialización. Así, el *design thinking* se presenta como una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo un lente a través del cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. En otras palabras, el *design thinking* es un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable. Por lo tanto, el *design thinking* se centra en el proceso de diseño, dejando en un segundo plano el producto final, e integra enfoques de diferentes campos mediante la participación de equipos multidisciplinarios.

¹³ Por ejemplo, Banistmo actualmente captura datos con respecto a nivel de satisfacción de sus clientes para luego calcular “*net promoter score*,” una variable muy importante en el área de mercadeo, pero que pocos bancos de ALC tienen.

¹⁴ La Fundación Ciudad del Saber es una organización sin fines de lucro que desarrolla acciones para incorporar plenamente a las mujeres a las dinámicas de desarrollo social y económico de Panamá impulsando la participación femenina en los emprendimientos de oportunidad que el actual contexto empresarial panameño favorece, y

junio de 2016. La Fundación Ciudad del Saber y Banistmo buscan fortalecer y asesorar a las mujeres empresarias y emprendedoras para potenciar su empoderamiento y que así contribuyan a la consolidación del desarrollo económico del país, a través de: (i) el desarrollo de acciones comunes que promuevan la consolidación de los negocios de mujeres impulsados por el Canal de Empresarias (el proyecto de la Fundación Ciudad del Saber con el FOMIN), mediante el refuerzo de sus capacidades técnicas y financieras, así como de una mayor visibilidad en los mercados y en la sociedad; (ii) la participación activa en todas las acciones dirigidas a potenciar la inclusión de género dentro del ecosistema emprendedor y empresarial panameño y, más específicamente, en las actuaciones previstas dentro de la Red Emprende Igualdad de la Fundación Ciudad del Saber; y (iii) el fortalecimiento de los conocimientos y capacidades del personal de Banistmo en materia de género y empresa, potenciando asimismo una comunicación cada vez más inclusiva y eficaz en este campo.

- 2.11 Según el Memorándum la Fundación Ciudad del Saber se compromete a: (i) capacitar en enfoque de género a personal de Banistmo, introduciendo algunas competencias clave en materia de igualdad de género y empresa entre el personal que presta servicios en la Banca de Personas y PyME de Banistmo; y (ii) realizar una actividad anual de networking entre las participantes del Canal de Empresarias, a la que se invitará a clientes PyME de Banistmo. Banistmo a su vez pondrá en marcha un programa de talleres formativos, dirigidos a las participantes del Canal de Empresarias, en concreto: (i) talleres de finanzas para no financieras en las tres sedes del proyecto (Panamá, Chiriquí y Veraguas); (ii) talleres de mercadeo en las tres sedes del proyecto; y (iii) otros talleres que pudieran ser considerados de interés y que se irán definiendo en el proceso. Banistmo también aportará algunas mentoras y/o mentores especializados a la comunidad de mentoría del Canal de Empresarias, en particular dentro de campos de finanzas y mercadeo, y participará activamente en el grupo de trabajo de la Red Emprende Igualdad, así como en las actividades programadas por la misma.
- 2.12 Adicionalmente, la Fundación Ciudad del Saber y Banistmo convocarán el premio anual Banistmo-Ciudad del Saber, para lo cual se seleccionarán, mediante evaluación realizada por parte de un comité conjunto, las mejores iniciativas de entre las que finalicen la hoja de ruta o itinerarios del proyecto. Los premios consistirán en capital semilla, networking con alguna empresa relevante de la banca comercial para impulsar las ventas, el acompañamiento para su implementación y visibilidad en mercados objetivo.

Componente 2: Lanzamiento de la Propuesta de Valor y Actividades de Seguimiento (FOMIN: US\$143.000; y contrapartida: US\$201.200)

- 2.13 El objetivo de este componente es realizar la implementación de la propuesta de valor en el mercado, en particular la estrategia de mercadeo y el escalamiento de los nuevos productos y servicios de la nueva propuesta formulada como parte del componente anterior. También se les dará apoyo técnico a un número de mujeres empresarias y emprendedoras basado en las mejores prácticas que han recolectado el Grupo BID dentro de los proyectos de la Banca para Empresarias.
- 2.14 Se esperan de este componente las siguientes actividades: (i) implementación de la estrategia de promoción para transmitir la propuesta de valor al segmento objetivo de

promoviendo en paralelo los cambios (estructurales y culturales) necesarios para crear en el país un ecosistema empresarial más equilibrado e incluyente para las mujeres. La Fundación Ciudad del Saber está implementando el proyecto FOMIN, PN-M1024 "Promoción de un Ecosistema Favorable al Emprendimiento y Empresarialidad Femenina en Panamá" (aprobado en 2013).

clientes, iniciando en la Ciudad de Panamá; (ii) capacitación de la fuerza laboral de Banistmo para concientizarla sobre el enfoque corporativo de género e implementar la propuesta de valor; (iii) capacitación de mujeres empresarias y emprendedoras a través de cursos y tutorías presenciales; y (iv) implementación del programa de asesorías/mentoría entre mujeres emprendedoras en particular.

E. Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto

- 2.15 El resultado e impacto del proyecto se va a medir a través del seguimiento de los siguientes indicadores (desglosados por mujeres y hombres):
- Número de empresas que acceden al crédito o a otros productos financieros;
 - Monto total (valor) de cartera de los productos de crédito ofrecidos por Banistmo al segmento establecido; y
 - Número de empresas que reciben capacitaciones a través de seminarios presenciales.
- 2.16 Línea base. Banistmo recabará información sobre los indicadores para establecer una línea de referencia, para lo cual una de las primeras actividades bajo el Componente I, *data mining*, servirá como información de mucha importancia, ya que la citada actividad incluirá un proceso de desagregación por sexo de los datos de empresas jurídicas y un análisis diferenciado por sexo.
- 2.17 Mecanismos de seguimiento. Banistmo será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto y los indicadores establecidos en la Matriz de Resultados (Anexo I). Como mencionado arriba, el proyecto innova en el “cómo,” lo cual no solo permitió economizar el aporte del FOMIN en el presupuesto de proyecto, sino también tener un plazo de ejecución más corto que los proyectos web anteriores. Para continuar aportando el conocimiento del FOMIN a la definición, lanzamiento y ajustes necesarios de la propuesta de valor durante el plazo corto de ejecución, habrá un seguimiento intensivo por parte del equipo del FOMIN en los primeros seis meses.
- 2.18 Evaluación de proyecto. Como el plazo de ejecución es corto, el FOMIN no realizará evaluación intermedia. Solo se realizará una evaluación al final del período de ejecución en la cual se incluirá un análisis sobre: (i) el impacto inmediato del proyecto en los beneficiarios; (ii) resultados alcanzados en comparación con los objetivos establecidos inicialmente; (iii) lecciones aprendidas; y (iv) sostenibilidad de las acciones del proyecto.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 La “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una Alianza con América Latina y el Caribe para Seguir Mejorando Vidas” del BID (GN-2788-5) identifica el tema de género y diversidad como uno de los principales temas transversales. La operación es consistente con el enfoque en género y diversidad, el enfoque que a su vez es también una de las cuatro áreas de acción transversales de la Estrategia de País con Panamá (2015-2019), la cual fue aprobada en diciembre de 2015 (GN-2838).
- 3.2 El “Plan de Negocios 2016-2019” de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) (CII/GN-310) también incluye la igualdad de género y la diversidad como prioridad transversal clara que debe ser parte de su trabajo en todos los países, sectores y clientes. Debido al especial hincapié que se hace en el acceso al financiamiento de las mujeres empresarias y emprendedoras, este proyecto también se ha diseñado en el

marco de la iniciativa weB, que es una iniciativa conjunta de la CII y el FOMIN para apoyar a instituciones financieras en la implementación de modelos de financiamiento adaptados a PyME lideradas por mujeres.¹⁵

- 3.3 Actualmente Banistmo tiene una línea de crédito revolvante de la CII de hasta por US\$40 millones (CII/PR-786-1). Hasta US\$20 millones de la línea es para otorgar sub-préstamos de hasta US\$500.000 por empresa elegible, y como mínimo US\$20 millones de la línea es para otorgar con sub-préstamos de hasta US\$150.000 por empresa elegible para promover el proceso de *downscaling* de Banistmo. La CII también está ejecutando la primera asistencia técnica GREENPYME en Panamá para mejorar la competitividad, principalmente de los clientes MiPyME de Banistmo, mediante la promoción eficaz de la eficiencia energética realizando tres talleres de capacitación y 20 auditorías energéticas exclusivamente para clientes de Banistmo.

B. Escalabilidad

- 3.4 Está prevista una alta probabilidad de sostenibilidad y escalabilidad, una vez que este proyecto se haya implementado con éxito, puesto que el nivel de compromiso del equipo gerencial de Banistmo ha sido muy alto desde el momento en que la propuesta inicial de este proyecto fue presentada al FOMIN. Una evidencia del alto compromiso de Banistmo es que Banistmo se convirtió en un miembro de la GBA siguiendo la recomendación del FOMIN, está activamente participando en las actividades de la GBA para capturar las mejores prácticas del mundo, y ha generado un prototipo de la propuesta de valor a lo largo de las conversaciones con el FOMIN para diseñar este proyecto.
- 3.5 Otro elemento que hace este proyecto tener alto potencial de escalabilidad es la larga y buena relación que la CII tiene con Banistmo y Bancolombia (accionista de Banistmo). Cuando Banistmo escale los logros de este proyecto para ampliar aún más la cartera de mujeres empresarias y emprendedoras, y si Banistmo transfiere el conocimiento adquirido a Bancolombia para que éste implemente un enfoque de género en sus operaciones, la CII considerará apoyos financieros y técnicos.

C. Riesgos del Proyecto

- 3.6 Riesgo de Implementación. El objetivo del proyecto es brindar apoyo a Banistmo en sus procesos de *downscaling*, con especial énfasis en dar mayor acceso a mujeres empresarias y emprendedoras. Sin embargo, si no existe el “*buy-in*” del directorio y de la alta gerencia de Banistmo, o si no se dispone “*how-to*” básico sobre cómo abordar un *downscaling* con enfoque en género, la implementación del proyecto estará en riesgo. Consideración y Mitigación. Banistmo ha identificado claramente el segmento de mujeres empresarias y emprendedoras como oportunidad, y el hecho de que ha hecho un ejercicio de desglosar por sexo la cartera existente y diseñado un prototipo de la propuesta de valor es una evidencia del alto compromiso de Banistmo. Además, la afiliación a la GBA, el memorándum de entendimiento con la Fundación Ciudad del Saber, la firma de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres son adicionales evidencias del alto compromiso institucional de Banistmo.
- 3.7 Riesgo de Competencia. Como el sector bancario está muy competitivo en Panamá, otros bancos también pueden estar interesados en incursionar en el segmento de

¹⁵ weB fue originalmente lanzado en 2012 como una iniciativa conjunta entre el entonces Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) del BID y el FOMIN. La iniciativa weB ha aprobado un conjunto de proyectos para apoyar un total de 16 bancos comerciales de la región. Un resumen de los proyectos weB se detallan en el Anexo VIII.

mujeres empresarias y emprendedoras. Además, unas instituciones de microfinanzas en Panamá han empezado a explorar oportunidades en ampliar sus operaciones hacia el segmento de “*micro-top*” y pequeñas empresas lideradas por mujeres (por ejemplo, Banco Delta).¹⁶ Consideración. El enfoque en género, con una propuesta de valor holística, puede ser un fuerte factor diferenciador aunque otros bancos empiecen a abordar el tema. Además, abordar el tema no es un evento, sino un proceso que requiere un fuerte *buy-in* del directorio y la alta gerencia y toma tiempo, por lo tanto Banistmo gozará la ventaja “*first-mover*” por cierta cantidad de tiempo aunque surjan competencias. Por otro lado, el subsegmento de *micro-top* y pequeñas empresas, el subsegmento meta de las instituciones de microfinanzas, es el subsegmento totalmente diferente al que los bancos comerciales tienden a considerar en sus procesos de *downscaling*. Con respecto a la iniciativa de Banco Delta, otro factor diferenciador de este proyecto es que Banistmo incluye mujeres emprendedoras en su alcance meta, además de mujeres empresarias.

- 3.8 Riesgo de Calidad de Cartera. Este riesgo siempre está presente en entidades financieras; Banistmo no es la excepción y más aún cuando se embarcará en atender a un segmento nuevo y más específico. Banistmo estará expandiendo sus operaciones y préstamos al segmento de mujeres empresarias y emprendedoras, lo que puede implicar un incremento del riesgo crediticio de Banistmo durante su etapa de curva de aprendizaje. Consideración y Mitigación. Si se trata de acceso a financiamiento para la mujer y/o las PyME lideradas por mujeres, existen un conjunto de casos de negocio, sobre todo por parte de los miembros de la GBA, que demuestran que atender a la mujer y/o las PyME lideradas por mujeres es un negocio rentable para la banca si se hace siguiendo las mejores prácticas internacionales. Tales prácticas internacionales serán incorporadas en el diseño de la propuesta de valor por la participación de Banistmo en las actividades de la GBA. La asociación estratégica con la Fundación Ciudad del Saber es una parte de la incorporación de las mejores prácticas.

IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO

- 4.1. El proyecto tiene un costo total de US\$535.000, de los cuales el FOMIN aportará US\$238.750 (44,6%) bajo el concepto de cooperación técnica no reembolsable, y US\$296.250 (55,4%) que aportará Banistmo en calidad de contraparte.

(US\$)	FOMIN	Banistmo		Total
		En efectivo	En especie	
Componente I: Definición de la Propuesta de Valor	\$24.750	\$54.750	\$14.300	\$93.800
Componente II: Lanzamiento de la Propuesta de Valor y Actividades de Seguimiento	\$143.000	\$136.500	\$64.700	\$344.200
Línea Base, Monitoreo y Sistema Informática	\$10.000	-	\$10.000	\$20.000
Coordinador del Proyecto	-	-	\$12.000	\$12.000
Evaluación Final	\$26.000	-	\$4.000	\$30.000
Contingentes	\$35.000	-	-	\$35.000
Total	\$238.750	\$191.250	\$105.000	\$535.000
(%)	44,6%	35,7%	19,6%	100%

¹⁶ Por ejemplo, Banco Delta está ejecutando el proyecto FOMIN, PN-M1029 “Creando una Propuesta de Valor para las MyPE con Enfoque en Mujeres Empresarias” (aprobado en 2015). Este proyecto está en su etapa inicial de ejecución, las lecciones serán incorporadas durante la ejecución de este proyecto.

- 4.2. Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida. El FOMIN reconocerá gastos incurridos por Banistmo desde el 1 de abril de 2016 como contrapartida de proyecto.

V. AGENCIA EJECUTORA Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción de la Agencia Ejecutora

- 5.1. Banistmo, S.A. será la agencia ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el BID/FOMIN. Banistmo es un banco comercial panameño supervisado por la SBP que inició sus operaciones en 1973 bajo el nombre de HSBC Bank (Panamá), S.A. En octubre de 2013 HSBC Bank (Panamá) fue adquirido por Bancolombia, S.A., entidad financiera colombiana, uno de los bancos privados más grandes de ALC por nivel de activos. Como resultado de la adquisición Bancolombia renombró a HSBC Bank (Panamá) como Banistmo. Banistmo brinda directamente y a través de sus filiales una gran variedad de servicios financieros mayormente a empresas y personas naturales. Los servicios que se brindan, en adición a los corporativos y de banca de consumo, son de arrendamiento financiero, administración fiduciaria de activos, agencia de pago, corretaje y negociación de valores.
- 5.2. Banistmo es el segundo banco privado más grande de Panamá con una participación de mercado del 12% a marzo de 2015, medido por depósitos y del 14% por préstamos. Es un banco diversificado con 17% de su cartera en el sector consumo, 27% en créditos hipotecarios residenciales y otro 56% en créditos a empresas. Banistmo posee un total de 455.000 clientes, 55 sucursales y más de 300 cajeros automáticos. A diciembre de 2014, contaba con 2.578 empleados, mayoritariamente mujeres. Del número total de empresas financiadas por Banistmo, las PyME representan el 63% del total. El resto de las empresas financiadas son de tipo corporativo. Banistmo posee una calificación internacional de BBB- por S&P y de BBB emitida por Fitch Ratings.
- 5.3. Bancolombia es el único accionista de Banistmo¹⁷ y para ello recibió todos los permisos de la SBP. Bancolombia, como establecimiento de crédito y como emisor de valores, también se encuentra sometido a la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Adicionalmente, Bancolombia es un emisor recurrente de títulos de deuda y de capital en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE por sus siglas en inglés), razón por la cual debe cumplir con las normas expedidas por la Comisión de Bolsa y Valores (SEC por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos y demás autoridades que regulan la materia.
- 5.4. En octubre 2016 Fitch Ratings afirmó las calificaciones internacionales de largo plazo de Banistmo en “BBB” y las calificaciones nacionales de largo plazo en “AAA(pan),” con base en la evaluación efectuada con información auditada al 30 de junio de 2016. Las

¹⁷ Los accionistas de Bancolombia son los siguientes: Grupo de Inversiones Suramericana, S.A. (Colombia) con 26,76%; Programa de American Depositary Receipt (ADR) en NYSE con 21,77%; Fondo de Pensiones Obligatorias Porvenir Moderado (Colombia) con 8,57%; Fondo de Pensiones Obligatorias Protección Moderado (Colombia) con 7,22%; Grupo Argos, S.A. (Colombia) con 3,45%; Fondo de Pensiones Obligatorias Colfondos Moderado (Colombia) con 2,62%; Emmerly Equity Corporation (Panamá) con 2,54%; Lorange Industrial Corporation (Panamá) con 2,14%; Cementos Argos, S.A. (Colombia) con 2,12%; Fondo Bursátil Ishares Colcap (Colombia) con 1,63%; Old Mutual Fondo de Pensiones Obligatorias Moderado (Colombia) con 1,10%; y otros con 22,2%. Grupo de Inversiones Suramericana, como empresa, no produce bienes ni servicios, sino que invierte en acciones de compañías que sí lo hacen. Su producto es un sólido portafolio de inversiones en Colombia. Las acciones de Grupo de Inversiones Suramericana cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). Sus principales accionistas son inversionistas institucionales, incluyendo fondos de pensiones colombianos. Las acciones del Programa ADR son poseídas por 36 accionistas y están listadas en NYSE desde 1995, bajo el símbolo CIB.

calificaciones se fundamentan en el soporte que recibiría por parte de Bancolombia (con calificaciones internacionales de “BBB”), en caso de ser requerido. Banistmo es una subsidiaria clave para Bancolombia debido a su rol en la estrategia de expansión y diversificación de Bancolombia en la región centroamericana.

- 5.5. Los estados financieros de Banistmo al 31 de diciembre de 2015 fueron auditados por PricewaterhouseCoopers (PwC), que emitió un dictamen sin salvedades. Hasta 2013, los estados financieros fueron auditados por KPMG. El cambio de firma auditora se debe a que Bancolombia es auditado por PwC. La normativa vigente en Panamá exige a los bancos desde 2010 el cambio de la firma de auditoría o del equipo de auditores cada cinco ejercicios, lo que Banistmo ha cumplido, cambiando de equipo y de socio que firma la opinión. Los estados financieros auditados de Banistmo de los últimos tres años fiscales se encuentran en Anexo VI.
- 5.6. Según los estados financieros auditados de diciembre de 2015, Banistmo tenía activos totales por US\$8.920,9 millones, una cartera neta de préstamos de US\$6.754,3 millones, pasivos totales por US\$7.973,2 millones (de los cuales US\$6.604,2 millones eran ahorros de los clientes) y un patrimonio de US\$947,8 millones. La cartera bruta de préstamos creció por 12,2% en 2014 y 8,8% en 2015, y se mantuvo al mismo tiempo el coeficiente de apalancamiento bajo control (8,4 veces debido a una capitalización fuerte en 2015), y un coeficiente patrimonio-activos de 10,6%.

Principales indicadores de Banistmo	Dic 2012	Dic 2013	Dic 2014	Dic 2015
Activos totales (millones de US\$)	9.634,6	8.062,0	8.317,5	8.920,9
Cartera neta de crédito (millones de US\$)	5.616,5	5.534,5	6.212,7	6.754,3
Pasivos totales (millones de US\$)	8.712,4	7.250,6	7.439,7	7.973,2
Depósitos totales (millones de US\$)	5.973,2	5.450,6	5.895,4	6.604,2
Patrimonio (millones de US\$)	775,0	664,2	730,6	947,8
Utilidad antes de impuestos (millones de US\$)	124,4	56,6	94,0	85,0
Cartera en riesgo más de 90 días (PAR>90, %)	2,87	1,94	1,68	2,44
Apalancamiento (pasivos/patrimonio)	11,2	10,9	10,2	8,4
Retorno sobre activos promedios (ROAA, %)	0,45	0,22	0,93	1,03
Retorno sobre el patrimonio promedio (ROAE, %)	4,30	2,71	10,98	10,63

- 5.7. La cartera de préstamos de Banistmo tiene una diversificación por sector económico y segmento crediticio. Sin embargo, la calidad de la cartera está aún por mejorar: los indicadores de morosidad (e.g. cartera en mora más de 90 días (PAR>90) de 2,44%) están más altos comparando con sus pares centroamericanos, y el nivel de provisiones sobre la cartera en mora más bajo, a pesar de que las reservas están acordes a la regulación local y sus cálculos de pérdidas estimadas. Banistmo continúa optimizando sus herramientas de control de riesgo, sus estándares de colocación y sus procesos de cobro.
- 5.8. El fondeo de Banistmo es una de sus fortalezas dada la atomización de su base de depósitos y su capacidad alta para obtener fondos. La red extensa de puntos de servicio le ayuda a mantener su base de depósitos amplia y estable. Adicionalmente obtiene financiamientos de largo plazo de otras fuentes para gestionar su calce de plazos. Al mismo tiempo Banistmo ha venido mejorando indicadores de capitalización. Banistmo posee una base de capital sólida, con un indicador de capital regulatorio de 14,2% a diciembre de 2015, compuesto en su totalidad por capital primario, muy por encima del mínimo requerido por la regulación local (8%).

- 5.9. La rentabilidad de Banistmo se ha venido incrementando desde que fue adquirido por Bancolombia. La mejora en el desempeño del banco fue impulsada por una contención importante en los costos operativos, por sostener un margen de interés neto superior al promedio de la industria y por gastos por provisiones crediticias estables. En años recientes, la rentabilidad operativa se ha favorecido de las mejoras en eficiencia operativa.
- 5.10. La Junta Directiva del Banistmo está compuesta por ocho miembros. Las personas que la integran deben contar con la aceptación de las autoridades de control, en lo que respecta a las actuaciones profesionales y su historia crediticia. Anexo VII detalla la composición de la Junta Directiva y el equipo gerencial de Banistmo. La Presidenta Ejecutiva es la Sra. Aimeé Sentmat de Grimaldo. La Sra. Sentmat es licenciada en Finanzas de la Universidad Católica Santa María la Antigua y posee un MBA de la Universidad Nova Southeastern. Ocupó el cargo de Vicepresidente de Banca Comercial en el Banco Latinoamericano de Exportaciones entre los años 1997 y 2002, y desde entonces se desempeñó como Directora de Banca Comercial en HSBC Bank (Panamá). En el año 2013 fue nombrada como Presidenta Ejecutiva de Banistmo. Cabe mencionar que, entre los bancos comerciales panameños, actualmente solo dos bancos, incluyendo Banistmo, tienen a una mujer como su presidente/gerente general.
- 5.11. Revisión de Integridad. De acuerdo con las políticas del BID (documento OP-474-1), el equipo del proyecto llevó a cabo una revisión de la integridad de los funcionarios ejecutivos y los accionistas de Banistmo y no encontró ninguna irregularidad vinculada con la entidad.

VI. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 6.1. De acuerdo con la Directiva B.13 de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID, este proyecto no puede clasificarse en función de sus posibles impactos ambientales y sociales. Los clientes principales de Banistmo son PyME que se dedican a actividades económicas de comercio, manufactura y servicios y que tienen un impacto mínimo o nulo sobre el medio ambiente.

VII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y DISPOSICIONES FIDUCIARIAS ESPECIALES

- 7.1. **Desembolso por Resultados y Disposiciones Fiduciarios.** Para la ejecución del proyecto, Banistmo se ceñirá a las disposiciones estándar del FOMIN de desembolso por resultados, adquisiciones y gestión financiera, conforme se especifica en el Anexo V.

VIII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 8.1. **Divulgación de Información.** El presente documento contiene información confidencial relacionada con una o más de las diez excepciones a la Política de Acceso a Información; por lo tanto, no se divulgará a personas ajenas al BID.