Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Aumento al acceso a servicios financieros a microempresarios de Nicaragua

Nro. Proyecto: NI-M1017 - Nro. Operación: ATN/ME-11610-NI

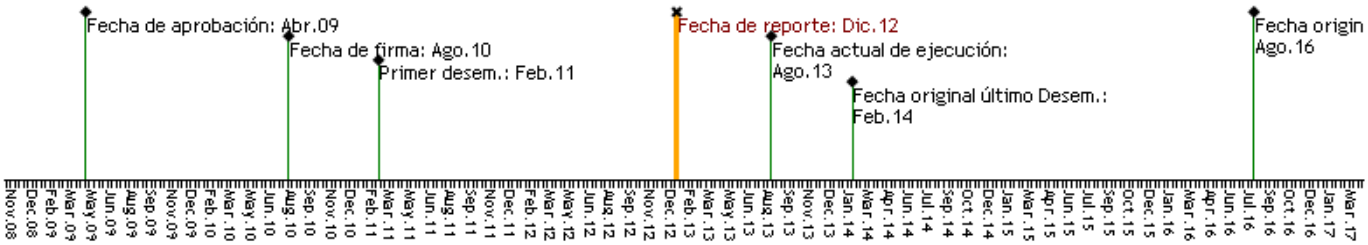
Propósito: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades nternas de CrediFactor.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
NICARAGUA	NICARAGUA	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

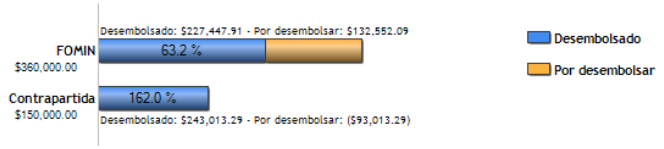
Agencia Ejecutora: CREDIFACTOR S.A.

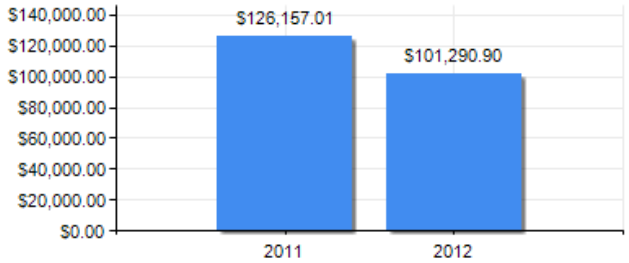
Líder equipo de diseño: Rivera, Edgar
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

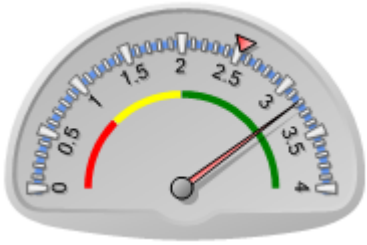


RECURSOS

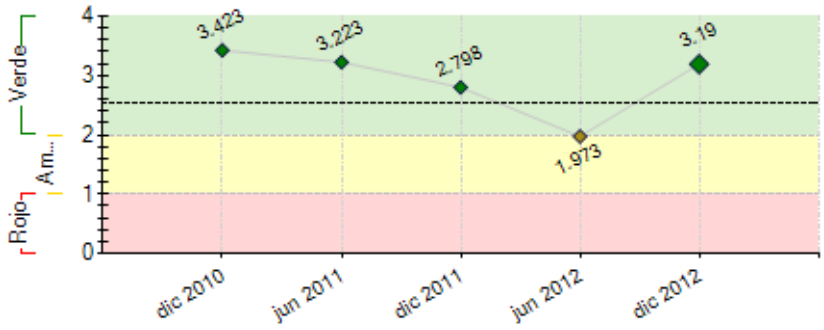




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.19
Promedio FOMIN: 2.52

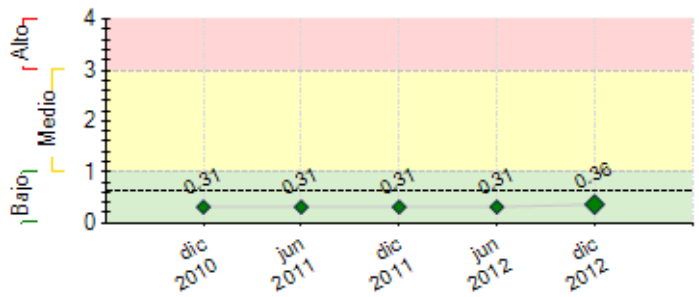


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Medio
Capacidad Técnica:	Alto



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto ha fortalecido operativa y tecnológicamente las capacidades internas de CrediFactor, con el nuevo producto FACTORAJE A PULPERIAS, en coordinación operativa con DIINSA. Se logró adecuar las estrategias y sistema de trabajo a través de la fuerza de ventas, alcanzando un total de 2,855 operaciones de factoraje a 532 pulperos beneficiados con líneas de crédito y capacitando a 379 pulperos lo que representa el 71.24% de clientes capacitados. Las principales dificultades han sido (1). Fallas de conectividad de MOVISTAR (principal operadora utilizada por los clientes) afectando las transacciones de COMPRA-PAGO, (2) Experiencia previa de los pulperos en microcrédito, que afecta su decisión de uso de la línea de crédito, (3) Falta de experiencia de DIINSA en el mercadeo de producto financiero, (4) Alta rotación del personal y nivel educativo-tecnológico de clientes y personal operativo de DIINSA que limitó el uso adecuado del SMS. El principal riesgo es la cartera colocada, por el reducido esfuerzo de DIINSA para recuperación del crédito en tiempo y forma, identificando la necesidad de capacitar a la fuerza de venta. Las perspectivas son altamente optimistas porque se ha fortalecido el esquema y modelo de negocio, permitiendo las condiciones de ampliar los socios de negocio y la cartera de clientes. Principales acciones para el 2013: Negociación con nuevos socios de negocio, Activación de mayor cantidad de créditos utilizados y Estabilizar la mora a niveles manejables.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Totalmente de acuerdo

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados más importantes: Afiliación de 1,125 clientes incrementales, a los que se les aprobó líneas de crédito y se realizaron 2,627 operaciones de factoraje, sobrecumpliendo los Hitos 4 y 7 modificados del proyecto, ya que al 30 de Junio 2012 se habían realizado 200 operaciones. El mercadeo del nuevo producto se apoyó en la Políticas de Incentivos dirigidas a nuevos clientes a través de rifas entre los nuevos afiliados al programa y el pago de incentivos y comisiones a la fuerza de ventas de DIINSA como elementos motivacionales. El área operativa y tecnológica es donde se presentó mayor dificultad, centrándonos en gestionar ante MOVISTAR el mejoramiento del servicio de conectividad para las transacciones vía SMS y con DIINSA la creación de una instancia de coordinación operativa y de seguimiento para el cumplimiento de la meta propuesta que contribuyó al análisis del mercado para el impulso del nuevo producto, permitiendo gestionar ante el Banco la modificación de Hitos 1 y 4 sobre el total de pulperías financiadas y la agilización del proceso de afiliación, firma de contratos y entrega de cédulas para expedientes de créditos de los clientes.
En el próximo semestre se proyecta la finalización del sistema FACTORAJE WEB, implementación del progama de capacitación interna a vendedores en Administración de Cartera de Crédito, entrega de Cartillas y material educativo a clientes MOVILFACTOR y la divulgación del nuevo producto en programas radiales y actividades comerciales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Totalmente de acuerdo

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades nternas de CrediFactor.	**P.I1**	CrediFactor–DIINSA, cuentan con Convenio/Contrato firmado.	0				1	1	
							Ago 2011	Ene 2012	
	P.I2	Al final del año 3: Operaciones de factoraje realizadas a pulperias con líneas de crédito aprobadas y/o contratos vigentes.	0	1500			2000	2827	
				Mar 2013			Ago 2013	Dic 2012	
	P.I3	CrediFactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país operando plenamente.	0				2	1	
							Ago 2013	Jul 2012	
Componente 1: Fortalecimiento de lascapacidades deCrediFactor. **Peso:** 10% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Al final del año 2: Funcionarios participan en curso de mercadeo, cobranza, finanzas, microfinanzas, servicio al cliente o sistema u otros temas relevantes para la implementación exitosa del proyecto.	0	3			6	12	Finalizado
				Ago 2011			Ago 2012	Ago 2011	
	C1.I2	Al final del año 2: Funcionarios de CrediFactor habrán realizado pasantías relevantes en la región Latinoamericana.	0	2			4	2	Finalizado
				Ago 2011			Ago 2012	May 2011	
	C1.I3	Credifactor cuenta con Manual de Procedimientos Contables aprobado por la Junta Directiva.	0				1	1	Finalizado
							Ago 2011	Nov 2011	
Componente 2: Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de desarrollo de CrediFactor.	**C2.I1**	Diseñada e implementada la plataforma informática que requiere la gestión y administración financiera del nuevo producto: Factoraje para pulperías.	0				1	1	Finalizado
							Sep 2011	Jun 2012	

Peso: 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I2**	Implementado el integrador del sistema y conexión móvil que requiere la operación del nuevo producto: Factoraje para pulperías.	0				1 Oct 2012	1 Oct 2012	Finalizado
Componente 3: Consolidación y expansión del factoraje. **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Al final del año 3: CrediFactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país.	0	1 Ago 2012			2 Ago 2013	1 Jul 2012	En curso
Componente 4: Sistematización y divulgación de los resultados del nuevo producto implementado. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Al final del año 3: El porcentaje indicado de los pulperos atendidos han sido capacitados o han recibido asesoría Comercial y Administrativa.	0	50 Ago 2012			80 Ago 2013	71.24 Dic 2012	En curso
	C4.I2	Realizados y publicados estudios de casos sobre el nuevo producto implementado.	0				2 Ago 2013	Dic 2012	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	5	Feb 2011	5	Oct 2010	Logrado
H1	[*] Hito No. 3: Al menos 3 funcionarios de Credifactor capacitados.	3	Ago 2011	7	Jun 2011	Logrado
H2	[*] Hito No. 2: Diseñada e implementada plenamente plataforma informática que gestionará el producto financiero factoraje para pulperías.	1	Sep 2011	1	Abr 2011	Logrado
H3	[*] Una nueva sucursal en el interior del país operando.	1	Ago 2012	1	Jul 2012	Logrado
H4	[*] El 50% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	50	Ago 2012	62	Jul 2012	Logrado
H5	[*] 1,500 operaciones de factoraje realizadas a pulperías con líneas de crédito aprobadas y/o contratos vigentes.	1500	Mar 2013	2827	Dic 2012	Logrado
H6	[*] 2,000 : operaciones de factoraje realizadas a pulperías con líneas de crédito aprobadas y/o contratos vigentes.	2000	Ago 2013	2827	Dic 2012	Logrado
H7	[*] Dos sucursales en el interior del país operando.	2	Ago 2013	0	Dic 2012	
H8	[*] El 80% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	80	Ago 2013	0	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El nivel de ingreso de las familias nicaragüenses no se mantiene estable.	Bajo	Las alianzas estratégicas con distribuidoras de productos masivos garantizarás la masa crítica de clientes y la seguridad de las operaciones de crédito con dichos clientes.	Project Coordinator
2. La situación macro-económica de Nicaragua no se mantiene estable para el desarrollo del proyecto.	Bajo	Si bien el proyecto no puede mitigar este riesgo directamente, la Unidad Ejecutora puede monitorear muy de cerca el desarrollo del entorno de negocios del sector de micro-finanzas, dado que el grupo meta del proyecto es un cliente tradicional de los servicios de microcrédito. Así mismo, el monitoreo constante de los supuestos, definiendo planes de mitigación y gestión de riesgos del Proyecto.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

PROYECCION FINANCIERA: En base a la proyección financiera del nuevo producto se priorizó la ampliación de la base de clientes afiliados (2,317) y el incremento de 2655 operaciones nuevas de factoraje, procurando alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, el nivel de mora de la cartera se incrementó en el primer período identificando la falta de gestión de cobro de DIINSA y la necesidad de adecuar el plazo de créditos al programa de visitas de cada cliente.
ESTRUCTURAR EL CONTROL INTERNO Y CENTRO DE COSTO: En este semestre se logró estructurar el procedimiento operativo y de control interno de la cartera del nuevo producto, apoyados en la estructura existente de CrediFactor y la nueva estructura de MOVILFACTOR (factoraje para pulperías) con el personal de Call Center, Gestores de Cobro y Ejecutivo de Negocio. Asimismo, se implementó MOVILFACTOR como centro de costos para monitorear las nuevas inversiones, costos operativos y viabilidad financiera enfocada a alcanzar el punto de equilibrio del nuevo producto.
APERTURA DE OPERACIONES CON NUEVOS SOCIOS DE NEGOCIO: Nueva actividad a implementar enfocada a la ampliación de la base de clientes y apertura de nuevas zonas geográficas, particularmente Sur Oriente.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Identificamos la importancia para la administración de la cartera, que el nuevo sistema de FACTORAJE PARA PULPERIAS, se establezca en cada socio de negocio, tomando en cuenta los términos de plazo, frecuencia de compra, días de visita y entrega de sus clientes (RUTA LOGICA), para que las transacciones de COMPRA y PAGO se efectuen en tiempo y forma evitando afectación en nuestros saldos de cartera.	Implementation	Gutiérrez, María Patricia
2. Identificamos la importancia de combinar esfuerzos de CAPACITACION sobre Administración de Cartera y el MERCADEO del FACTORAJE PARA PULPERIAS con un esquema de incentivos y actividades motivaciones a los diferentes actores (clientes, vendedores, supervisores) que contribuya a mejorar los criterios para identificar los clientes potenciales, oportunidades de mercado y destaque los beneficios a los clientes.	Risk	Gutiérrez, María Patricia