

**DOCUMENTO DEL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES DEL
GRUPO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

MÉXICO

Evaluación Final

**PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE:
Creación Nuevas Instituciones de Micro finanzas para Incrementar
el Acceso a Servicios Financieros a Microempresarios
(ATN/ME-10463-ME),**

Este documento fue preparado por: L. Fernando Fernández A
Consultor responsable de la evaluación

ÍNDICE

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
I. Introducción.....	8
A. Antecedentes	8
B. Descripción del Proyecto.....	10
1.- Resumen del Marco Lógico.....	10
2.-Componente de Inversión de Capital.	11
3.- Componente de Cooperación Técnica.....	11
II. Costo del Proyecto y Plan de Financiamiento.	11
Cuadro No 1.-.....	11
Cuadro No 2.-.....	12
Costo y financiamiento del Proyecto en México US\$.....	12
A. Estado General (Fechas de inicio y finalización).	12
B. Metodología de la Evaluación.	13
1. Diseño / Estrategia General.....	13
III. Relevancia del Proyecto.....	13
A. Introducción	13
B. Cambios en el contexto en que se ejecutó el Proyecto y Revisión de Supuestos.....	14
C. Validez de la lógica del Proyecto	15
D. ¿Continúa siendo relevante el proyecto más allá de la contribución del FOMIN?.....	16
IV. Efectividad y Efectos.....	17
A. Logro de los resultados del proyecto	17
1. Planeados y Reales	17
Cuadro No. 3.....	17
Resultados 2008 - 2013	17
Cuadro No.4.....	18
Pro CONFIANZA Estado de situación Financiera 2007 - 2013	18
B. Resultados y efectos del proyecto, y el propósito del proyecto	20

C. Contribuciones a la Meta del Proyecto.....	20
D. Conclusiones y Recomendaciones.....	20
1). Eficiencia.....	21
2). Manejo de los recursos (“inputs”) del Proyecto.....	21
3). Informes oportunos e información útil.....	21
4). Manejo de problemas	21
5). Utilización de Recursos.....	21
V. Conclusiones y Recomendaciones.....	22
Conclusiones	22
A. Introducción	22
B. Sostenibilidad del proyecto	22
C. Lecciones Aprendidas	23
D. Implicancias para futuros proyectos el FOMIN en el área.....	24
E. Resumen de Recomendaciones.....	24
MARCO LÓGICO Y RESULTADOS ALCANZADOS.....	21

Resumen Ejecutivo

Estudios en América Latina demostraron que sólo un 20% de los potenciales clientes de las instituciones de Micro finanzas tenían cuentas bancarias y que probablemente menos de un 10% de la demanda por crédito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) había sido suplida por las instituciones existentes, el FOMIN aprobó el 4 de Enero de 2008 el Proyecto: Creación de Nuevas Instituciones de Micro finanzas para Incrementar Acceso a Servicios Financieros a Microempresarios.

El proyecto consistía en la creación de cuatro instituciones financieras especializadas y reguladas pertenecientes a la Red ProCredit que permitirían aumentar la oferta de servicios financieros al sector de la micro y pequeña empresa en Honduras, México, Colombia y República Dominicana.

El FOMIN realizó inversiones a través de participaciones minoritarias en el capital accionario de cada una de las instituciones financieras, cada una recibió también una cooperación técnica no reembolsable para la creación de la capacidad local en micro finanzas y el fortalecimiento institucional de los cuatro nuevos (potenciales) Bancos ProCredit. La cooperación técnica serviría para apoyar el entrenamiento, dentro de los tres primeros años de operación, y estaba considerada como una herramienta “clave para el éxito a corto plazo”. La intervención del FOMIN además buscaba acelerar la distribución de remesas y vincular el flujo de esos fondos con la oferta cruzada de servicios financieros dirigidos al sector.

Esta evaluación se concentra en la operación de asistencia técnica desarrollada en México con PROCONFIANZA, S.A. de C.V. SOFOM ENR filial del Grupo ProCredit.

La implementación de este proyecto, permitiría a la red de instituciones ProCredit hacer negocios en tres países contiguos en Centroamérica (Honduras, El Salvador y Nicaragua) y en tres mercados con un elevado potencial de desarrollo (México, Colombia y República Dominicana). Los Bancos ProCredit en América Latina operan ya en Bolivia, Ecuador, Nicaragua y El Salvador. En estos países, los Bancos ProCredit se habían destacado por su capacidad de crecimiento, eficiencia y rentabilidad, convirtiéndose en los líderes del nicho de mercado en que participaban.

La participación del FOMIN era consistente con su misión de profundizar la industria de financiamiento a la pequeña y micro empresa en los países en los cuales el acceso a servicios financieros para micro y pequeños empresarios no se había desarrollado plenamente.

Los objetivos principales de la evaluación son:

- i. determinar si los objetivos, resultados, y el impacto tal como está descrito en el marco lógico fueron alcanzados;
- ii. identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el BID y/o el FOMIN; y
- iii. analizar el rol y el desempeño que tuvo PROCONFIANZA como agencia ejecutora del proyecto.

El costo total del proyecto fue de US\$90,930,000, de los cuales el FOMIN aportaba US\$17,283,000, de los cuales US\$10,000,000 se invertirían en el capital de las instituciones financieras y US\$ 7,283,000 se aportarían como Cooperación Técnica no Reembolsable. La diferencia, US\$ 73,647,000 sería aportada por ProCredit como contrapartida.

El Comité de Donantes del FOMIN aprobó el proyecto en Junio del 2007 aprovechando la experiencia exitosa del Grupo ProCredit a nivel internacional y su deseo de ingresar de nuevo al mercado de América Latina aplicando las lecciones aprendidas en otros países de la región en las nuevas instituciones.

México una de las 14 economías más importantes a nivel global, es un mercado complejo y muy diferente al resto de Latinoamérica, el lograr éxito en este mercado no solo requiere el tener un paquete de herramientas y buenas prácticas, sino también exige mucha paciencia, crecimiento progresivo con aprendizaje de las particularidades locales. Aunque lo anterior es válido para cualquier mercado o cualquier nueva iniciativa, el mercado mexicano exige aun mayor atención.

Aunque la prudencia es la base de una adecuada gestión de riesgo crediticio, los resultados de este proyecto demuestran que inclusive a los más exitosos se les pueden escapar los detalles de una adecuada gestión de riesgo. La evaluación pudo determinar que el riesgo de crédito es muy alto para este tipo de operaciones (más del 20% del total de la cartera en riesgo); sin embargo a pesar de que la cartera tenía riesgo creciente, ni las decisiones adoptadas por el Directorio y/o la holding; ni las inversiones de la AT en gestión del riesgo, lograron controlar y menos reducir el riesgo. Es posible que muchas de las decisiones de la holding se puedan haber tomado sin comprender la profundidad de los problemas existentes, por su distancia con la operación diaria.

Sostenibilidad del proyecto

El proyecto de Cooperación Técnica concluye el 31 de Octubre del 2013, el Grupo ProCredit ha continuado sus inversiones capitalizando la operación, al mismo tiempo que logra estabilizar y alcanzar el punto de equilibrio, lo cual permite ver que se dará continuidad a la misma.

La única forma de recuperar costos y especialmente las inversiones de ProCredit y del FOMIN, será la elaboración de un plan muy detallado, recogiendo el aprendizaje de estos años y con metas modestas que permitan vislumbrar el lograr el punto de equilibrio en los próximos años. Para eso habrá que continuar reforzando no solamente la capacidad gerencial local y el Consejo Directivo, sino también la capacidad de gestionar los riesgos, en un mercado cada vez más complejo.

PROCONFIANZA tiene capacidad institucional para salir adelante con esta operación, existen áreas débiles que deberían continuar fortaleciéndose como: i) la formación y retención de asesores de crédito (alta rotación), ii) la baja productividad de los asesores, de las sucursales y iii) la adecuada gestión del riesgo de crédito, que requieren mayor fortalecimiento para asegurar el llegar al punto de equilibrio. Adicionalmente podría ser conveniente reforzar el Consejo local con especialistas que comprendan la complejidad del mercado mexicano.

Lecciones Aprendidas

Cambiar de segmento sin entender el mercado local y sin personal entrenado para este nuevo nicho, obligo a la organización a reentrenar con un incremento en los costos. El primer cambio hacia el segmento PYME de mayor

tamaño provocó que la institución se desprenda de personal muy bien calificado, pero que no estaba preparado para atender el nuevo segmento y deba calificar nuevo personal; el segundo cambio que decidió el “regresar a las raíces” volvió a generar un costo adicional de entrenamiento.

Estos cambios adicionalmente provocaron incremento en los riesgos de toda la operación.

Crecimiento acelerado sin control adecuado de los riesgos a los que se estaba exponiendo la operación, provocó que el personal sin mucha experiencia y ante la presión de la colocación, apruebe operaciones en el segmento PYME de montos elevados, sin un análisis adecuado y sin entender con profundidad los riesgos implícitos en cada una de estas operaciones, adicional a esto hay que mencionar los riesgos externos de violencia, secuestro y extorsión a las PYMES, debido a la situación local, de tal manera que hasta ahora se tienen créditos de esa época, por montos mayores al 150 mil dólares con dificultades para su recuperación.

Si bien en la primera etapa se capacitó a varios grupos de asesores en el producto de microcrédito, quienes ya estaban conociendo y aprendiendo directamente del mercado; el cambio de estrategia de Procredit Holding al segmento PYME, con el objeto de controlar y disminuir el riesgo en un mercado supuestamente saturado y en una lógica de crecimiento rápido para lograr punto de equilibrio, no permitió la formación y madurez adecuada para atender este segmento. Posteriormente al darse cuenta de la situación, se puso como límite al tamaño máximo de los préstamos hasta un techo de US\$ 150 mil.

Lecciones sobre la inversión en Asistencia Técnica y sus resultados:

Las principales inversiones en AT fueron:

US\$ 1,26 millones en Expertos Senior, recursos que se utilizaron para contratar al personal extranjero principalmente que apoyo en la implementación del proyecto y el crecimiento de la cartera.

US\$ 250 mil en expansión de sucursales, recursos que permitieron abrir e implementar la red de sucursales, una parte de las cuales ahora se están cerrando.

US\$ 300 mil en Capacitación, que permitieron la formación principalmente de asesores de crédito, en las diferentes etapas, muchos de estos asesores entrenados con estos recursos actualmente no trabajan en la institución pero continúan vinculados a la industria.

US\$ 275 mil en Tecnología, que permitió fortalecer el sistema informático que ayuda a mantener controladas las operaciones y la red de sucursales.

US\$ 280 mil en remesas, estos recursos No se utilizaron.

US\$ 180 mil en Expertos en riesgo, estos recursos se utilizaron casi en su totalidad, sin embargo al analizar el riesgo actual de la operación, parecería que no tuvieron el impacto ni aportaron el valor agregado suficiente para ayudar a controlar el riesgo, especialmente el de crédito.

US\$ 200 mil en Entrenamiento, recursos que complementaron a los de capacitación y han permitido tener en la actualidad una base de personal bien entrenado y fidelizado que puede permitir el crecimiento en otras condiciones.

Los resultados alcanzados (Ver Cuadro) nos permiten apreciar que las inversiones en AT, por una parte contribuyeron a lograr el crecimiento de la cartera, no se cumplió el número de préstamos inicialmente previsto, ni el número de sucursales, en relación a los Oficiales de Crédito Capacitados, tal como se mencionó anteriormente, hoy quedan en la institución 44 pero se capacitaron muchos más, que actualmente se encuentran trabajando en sector.

Resultados Alcanzados	
Meta	Fin del Proyecto
Sucursales 25	Sucursales 13
Oficiales de crédito Capacitados 250	Oficiales de crédito Capacitados 44
Prestamos Vigentes 44,000	Prestamos Vigentes 1,764
Cartera de Crédito US\$ 54,8 Millones	Cartera de Crédito US\$ 54,1 Millones

PROCONFIANZA luego de analizar la experiencia e identificado las oportunidades de mejora, está incorporando o retomando los fundamentos que pueden asegurar un futuro con mejores resultados, entre estos:

- Focalización de las operaciones en función de los nichos de mercado definidos (incluyendo el cierre de sucursales no rentables).
- Implementación de mecanismos de retención y fidelización del personal.
- Implementación de estrategias y mecanismos para elevar eficiencia y productividad.
- Reducción de los niveles de morosidad hasta llegar a estándares adecuados.
- Castigar, reducir o eliminar la cartera incobrable.

Implicancias para futuros proyectos el FOMIN en el área:

Una nueva iniciativa en un mercado poco conocido requiere mayor prudencia en el crecimiento y expansión geográfica, tanto en cartera como en sucursales, aun cuando el ejecutor sea una empresa exitosa en otros mercados.

La gradualidad probada en las experiencias internacionales de financiamiento en el segmento MIPYME, debería ser la norma en los nuevos proyectos que se aprueben, ya que los crecimientos agresivos en mercados poco conocidos implican elevados niveles de riesgo.

El conocimiento del mercado local es fundamental en este tipo de proyectos, reforzar el Gobierno de la institución con especialistas locales, puede ayudar a comprender las particularidades locales y los riesgos inherentes a este mercado.

Resumen de Recomendaciones

La principal recomendación para el FOMIN en función de nuevos proyectos de este tipo es el tomar en cuenta que los éxitos pasados no garantizan la viabilidad futura. Sin embargo dado que su rol es innovar y promover el desarrollo en los mercados más complejos; cuando se traten de este tipo de retos sería conveniente que los proyectos sean de mayor tiempo y con desarrollos progresivos para permitir el aprendizaje y las adecuaciones.

Para ProConfianza:

Continuar lo que por ahora ya está haciendo, es decir:

- Focalizar las operaciones en función de los nichos de mercado definidos (incluyendo el cierre de sucursales no rentables); evitando cambios bruscos en la estrategia;
- Asegurar que los mecanismos de retención y fidelización del personal estén dando los resultados previstos;
- Asegurar que se esté mejorando progresivamente la eficiencia y productividad
- Asegurar el control de la cartera de crédito y la reducción de los niveles de morosidad hasta llegar a estándares adecuados, incluyendo los castigos necesarios.

I. Introducción

Fundamentado en estudios en América Latina¹ que demostraban que sólo un 20% de los potenciales clientes de las instituciones de Micro finanzas tenían cuentas bancarias y que probablemente menos de un 10% de la demanda por crédito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) había sido suplida por las instituciones existentes; que la falta de personal calificado y el tiempo que se necesitaba para entrenarlo eran las barreras más significativas que enfrentaban las instituciones para lograr su expansión geográfica y diversificación de productos financieros de una forma eficiente, el FOMIN aprobó el 4 de Enero de 2008 el Proyecto: Creación de Nuevas Instituciones de Micro finanzas para Incrementar Acceso a Servicios Financieros a Microempresarios .

El proyecto consistía en la creación de cuatro Instituciones Financieras especializadas y reguladas pertenecientes a la Red ProCredit que permitirían aumentar la oferta de servicios financieros al sector de la micro y pequeña empresa en Honduras, México, Colombia y República Dominicana.

El FOMIN realizó inversiones a través de participaciones minoritarias en el capital accionario de cada una de las instituciones financieras. La Cooperación Técnica no reembolsable era para la creación de la capacidad local y el fortalecimiento institucional de los cuatro nuevos Bancos ProCredit. En general, la cooperación técnica serviría para apoyar el entrenamiento necesario para alcanzar en el corto plazo una escala importante y sostenible. La intervención del FOMIN además buscaba acelerar la distribución de remesas y vincular el flujo de esos fondos con la oferta cruzada de servicios financieros dirigidos al sector.

Esta evaluación se concentra en la operación desarrollada en México.

A. Antecedentes.

El Grupo ProCredit inició operaciones en América Latina desde finales de los años 1980 cuando Internationale Projekt Consult (IPC), conjuntamente con una ONG alemana y otras ONG's locales crearon un fondo para atender la demanda de microcrédito en El Salvador. En el momento del diseño del proyecto, los Bancos ProCredit de la región eran líderes en sus respectivos mercados y mantenían indicadores sobresalientes para la industria. Habían otorgado servicios financieros, que incluían crédito, ahorros, medios de pagos y facilidades a través de tarjetas a micro, pequeños y medianos empresarios y grupos de personas de bajos ingresos.

El Grupo ProCredit abarcaba 19 bancos en otros tantos países de África, Latinoamérica y Europa del Este. La actividad principal de negocio de los Bancos ProCredit era la concesión de Crédito a micro y pequeñas empresas. El modelo de negocio combinaba un enfoque empresarial con una orientación de política de desarrollo.

Un enfoque regional, en el cual los Bancos ProCredit duplicarían sus operaciones en América Latina, otorgaría no sólo las economías de escala necesarias para ser efectivos en micro finanzas sino también permitiría ofrecer a los potenciales clientes, además de crédito, otros servicios financieros, incluyendo la

¹Memorando de Donantes del proyecto, pagina 1, punto 2.1

transferencia de remesas y productos inter-relacionados entre países vecinos, lo cual era de particular importancia en Centroamérica.

La implementación de este proyecto, permitiría a la red de instituciones ProCredit hacer negocios en tres países contiguos en Centroamérica (Honduras, El Salvador y Nicaragua) y en tres mercados con un elevado potencial de desarrollo (México, Colombia y República Dominicana).

Este enfoque de gran escala daría mayor visibilidad a la industria de las micro finanzas, llevando servicios financieros responsables y transparentes a cientos de miles de familias, y permitirá al FOMIN tener un gran impacto y un alto efecto de demostración al apoyar la creación de nuevos estándares y estimulando la competencia en la industria de las micro finanzas en la región.

Los Bancos ProCredit en América Latina operaban en Bolivia, Ecuador, Nicaragua y El Salvador. En estos países, los Bancos ProCredit se habían destacado por su capacidad de crecimiento, eficiencia y rentabilidad, convirtiéndose en los líderes del mercado en que participaban.

La relación FOMIN/ProCredit tenía un historial largo de trabajo. El FOMIN, a través de varios de sus fondos de inversión y en forma directa, había tenido muy buenos resultados al trabajar con estas instituciones. En 1994 mediante la operación MIF/AT-7, se aprobó una inversión de capital de US\$800,000 a la Financiera Calpiá, que posteriormente se transformó en Banco ProCredit El Salvador. La inversión fue vendida en el año 2000 con atractivos retornos, tanto financieros como de impacto, para el FOMIN. En 1995 Caja Los Andes en Bolivia fue objeto de una inversión de capital por US\$400,000, un crédito de US\$1.4 millones y una cooperación técnica de US\$200,000 por parte del FOMIN. La participación accionaria fue vendida en 2001, generando un atractivo rendimiento para el FOMIN; asimismo, el crédito fue repagado según lo acordado. La Financiera ProCredit (Banco ProCredit Nicaragua) estaba ejecutando el proyecto de empresariado social (SP-0011028) por US\$500,000 aprobado a la financiera en el año 2001. La Sociedad Financiera Ecuatorial, hoy llamado Banco ProCredit Ecuador, estaba ejecutando un proyecto aprobado por el FOMIN en 2001 (MIF/AT-449) (US\$1.5 millones de crédito y US\$165,000 de cooperación técnica) que había servido para expandir sus actividades rurales. Asimismo, en 2004 el FOMIN aprobó (MIF/AT-613) un proyecto por US\$7.5 millones de préstamo y US\$700,000 en cooperación técnica no reembolsable con el objetivo de apoyar el crecimiento sostenido de la cartera de crédito de las cuatro instituciones financieras, convertidas en banco. Debe mencionarse que este último proyecto fue cofinanciado por la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) quien dio un préstamo también por US\$7.5 millones en las mismas condiciones financieras que el FOMIN. Los cuatro Bancos ProCredit habían ejecutado estos proyectos generando además de resultados financieros y de cobertura positivos, una gran capacidad para canalizar fondos eficientemente a una amplia clientela con un alto grado de diversificación.

Dada la experiencia exitosa acumulada por los Bancos ProCredit en América Latina el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (US/EBRD) seleccionaron al Grupo ProCredit para hacerse cargo de un programa específico para facilitar el acceso de recursos financieros a los micro y pequeños empresarios de Europa del Este a través de los Bancos ProCredit en dicha región. A través de esta facilidad de financiamiento, US/EBRD habían otorgado,

desde 1999, a los nueve Bancos ProCredit establecidos en Europa del Este el equivalente a US\$91.7 millones, en capital, préstamos y cooperación técnica para duplicar el modelo creado en América Latina.

La Fundación Bill y Melinda Gates otorgó a ProCredit Holding US\$29 millones, de los cuales US\$9 millones eran en carácter de donación y US\$20 millones como deuda subordinada con el objetivo de que ProCredit Holding ampliara el acceso a microempresarios en África a través de participaciones en el capital de nuevos Bancos ProCredit.

Se estimaba que sólo un 20% de la demanda nacional por los servicios micro financieros estaba cubierta en México, en Colombia un 13% y en República Dominicana un 10%. Con este potencial latente, el Grupo ProCredit había vuelto a enfocar su atención en América Latina y de nuevo con el apoyo del FOMIN, pretendía ampliar sus operaciones y atender a un número cada vez mayor de clientes en la región.

Con todo lo anterior, la participación del FOMIN era consistente con su misión de profundizar la industria de las micro finanzas en los países en los cuales el acceso a servicios financieros para micro y pequeños empresarios no se había desarrollado. También, por sus características, el proyecto era congruente con el objetivo de la iniciativa Oportunidades para la Mayoría lanzada por el BID al utilizar una alianza con el Grupo ProCredit, una institución privada líder del sector en micro finanzas, para ampliar la disponibilidad de productos financieros a los microempresarios así como la creación de productos complementarios para quienes reciben remesas.

• Propósito de la Evaluación

Los objetivos principales de la evaluación fueron:

- i. determinar si los objetivos, resultados, y el impacto tal como está descrito en el marco lógico fueron alcanzados;
- ii. identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el BID y/o el FOMIN; y
- iii. analizar el rol y el desempeño que tuvo PROCONFIANZA como agencia ejecutora del proyecto.

B. Descripción del Proyecto

1.- Resumen del Marco Lógico

El objetivo general del proyecto fue: lograr acelerar de una manera relevante el acceso al crédito para los micro y pequeños empresarios de Honduras, México, Colombia y República Dominicana, a través de la creación de una institución financiera especializada en micro finanzas en cada uno de los países mencionados.

El objetivo específico de la inversión de capital fue el de apoyar el crecimiento de la cartera de créditos de estas instituciones para que al final del año 2011 alcancen a 384 mil micro y pequeños empresarios de los cuatro países.

El objetivo específico de la cooperación técnica no reembolsable era la creación de la capacidad local en micro finanzas y el fortalecimiento institucional de los nuevos Bancos ProCredit.

Para el logro del objetivo anterior, el Proyecto comprendía los siguientes componentes:

2.-Componente de Inversión de Capital.

Este componente del proyecto consistía en la participación en el capital accionario en cada uno de los cuatro nuevos Bancos ProCredit. La salida para el FOMIN sería a través de la venta a terceros de las acciones y de no haber interés en el mercado, se ejecutará una opción de venta que el Grupo ProCredit otorgará después del quinto año de haberse realizado la inversión.

3.- Componente de Cooperación Técnica.

a) Establecimiento de las nuevas instituciones: Este componente incluía la contratación de consultores internacionales de IPC que supervisarían el proceso inicial de desarrollo institucional y serían los encargados de entrenar al personal. Asimismo, se incluían en este componente consultores experimentados que conformarían la dirección de los nuevos bancos mientras se entrenaba al personal adecuadamente. Dada la importancia que la información tiene en la industria, se incluían además gastos para desarrollo de tecnología y comunicación.

b) Remesas, entrenamiento regional y transferencia de tecnología: Una parte central de este componente era el asegurar que la innovación tecnológica sea trasladada rápidamente a través de la región utilizando las instituciones ProCredit. Otro enfoque particular de este componente era convertir las remesas en una transacción de escala importante para las operaciones de los Bancos ProCredit en América Latina. Los planes de negocios de los cuatro nuevos bancos propuestos en este proyecto, proyectaban el entrenamiento de aproximadamente 200 funcionarios adicionales.

II. Costo del Proyecto y Plan de Financiamiento.

El costo total del proyecto fue de US\$90,930,000, de los cuales el FOMIN aportaba US\$17,283,000, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro No 1.-

Inversión de Capital FOMIN			Pro Credit Holding
FOMIN (Ventanilla IIIB)		US\$10,000,000	US\$ 59,000,000
Institución Financiera	ProCredit México	US\$3,000,000	US\$ 24,000,000
Institución Financiera	ProCredit Honduras	US\$2,500,000	US\$ 8,900,000
Institución Financiera	ProCredit Colombia	US\$3,000,000	US\$ 21,000,000
Institución Financiera	ProCredit República Dominicana	US\$1,500,000	US\$ 6,000,000

Cooperación Técnica no Reembolsable		
FOMIN (Ventanilla IIIA)		US\$7,283,000

Institución Financiera	ProCredit México	US\$1,600,000
Institución Financiera	ProCredit Honduras	US\$1,475,000
Institución Financiera	ProCredit Colombia	US\$1,600,000
Institución Financiera	ProCredit República Dominicana	US\$1,475,000
Componente de Remesas		US\$1,097,000
Sistema de Evaluación de Impacto		US\$36,000

Cuadro No 2.-

Costo y financiamiento del Proyecto en México US\$

COMPONENTES	Pro Credit Holding	FOMIN	Participación FOMIN	Otros	Total
A. Inversión de Capital					
México	24.0	3.0	10%	3.0	30.0
TOTAL	24.0	3.0	10.0%	3.0	30.0
B. Componente de Cooperación Técnica México	# por año	Meses por año	Tarifa consultoría	FOMIN	TOTAL
Expertos Senior	2	12	\$ 17.500.00	\$ 840.000.00	\$ 840.000.00
Expertos para la expansión de sucursales	2	12	\$ 17.500.00	-	-
Expertos para sucursales/mercadeo/comunicación	-	-		0.00	36.000.00
Imprevistos			10.200.00	0.00	10.200.00
TOTAL			760.000.00	306.000.00	1.066.000.00

A. Estado General (Fechas de inicio y finalización).

El contrato fue firmado el 4 de Enero de 2008, con un plazo de 24 meses y un plazo máximo para ejecutar los desembolsos de 30 meses. El 12 de Febrero de 2008 se firma una enmienda en la que se modifica el Acápito Octavo de las Estipulaciones Especiales que diría lo siguiente: “Octavo. Uso de la Contribución, Contratación de Consultores y Adquisición de Bienes. Los recursos de la Contribución podrán utilizarse únicamente para las actividades descritas en el Anexo Único; para la ejecución del Componente A y B, se contrataran los servicios de Internationale Projekt Consult GmbH (IPC), la que a su vez contratara directamente a los consultores y los bienes necesarios.”

Con fecha 7 de enero de 2010, se firma una segunda enmienda que dice:

Considerando, que el BID/FOMIN ha aprobado la enmienda del monto total de la Contribución, para ampliarlo de un millón ochocientos ochenta y cinco mil Dólares de los Estados Unidos de América (US\$1.885.000) a dos millones, setecientos cincuenta y cuatro mil Dólares de los Estados Unidos de América (US\$2.754.000);

Considerando, que el BID/FOMIN ha decidido que, en virtud de la ampliación de la Contribución, se debe enmendar (i) el plazo de ejecución del Convenio y (ii) el plazo máximo para la solicitud del último desembolso, para ampliarlos (i) de treinta y seis (36) meses a cuarenta y ocho (48) meses, y (ii) de cuarenta y dos (42) a cincuenta y cuatro (54) meses, a partir de la firma del Convenio;

Considerando, que en consecuencia, se debe enmendar el costo total del Programa, para ampliarlo de cinco millones sesenta y dos mil Dólares (US\$5.062.000) a cinco millones novecientos treinta y uno mil Dólares (US\$5.931.000);

Considerando, que asimismo, se deben enmendar las secciones II-“Componentes y Condiciones de Ejecución” y III “Costo Total del Proyecto” del Anexo Único, para incrementar la Contribución y ajustar las partidas y montos de la Cooperación Técnica.

El primer desembolso fue realizado 1 de octubre de 2008, la fecha del último desembolso será el 31 de octubre de 2013.

B. Metodología de la Evaluación.

1. Diseño / Estrategia General

- a) *Se revisó la documentación del proyecto*: Revisión de todo el material disponible relacionado con el programa, incluyendo, entre otros: el material de justificación utilizado en la preparación del proyecto, documentos del proyecto aprobado, documentos de seguimiento (PPMRs, PSR), informes de desembolsos, informes de progreso, planes de acción, y otra información disponible en la sede del BID/FOMIN. Para esto se contactó a Edgar Rivera y a Guillermo Aguilar en el BID/FOMIN en Washington y en México respectivamente.
- b) *Visitas de Campo y entrevistas*: Se realizaron visitas in situ en la sede de Guadalajara para realizar entrevistas a fondo, inspección y análisis de las actividades del proyecto; con PROCONFIANZA, staff del BID y del FOMIN que participó en el diseño y ejecución del programa.
- c) *Recolección de datos*. Los datos generados por el sistema de monitoreo de PROCONFIANZA fueron otra fuente de información.

III. Relevancia del Proyecto

A. Introducción

El proyecto en el momento de su diseño tenía mucha relevancia para la industria Microfinanciera regional, se había concluido una etapa, las metodologías estaban maduras, había mucha experiencia y aprendizaje internacional y se había iniciado la etapa de la internacionalización de las operaciones de grupos como Banco ProCredit, el cual aparecía como un líder global indiscutible en el sector y con la experiencia suficiente como para enfrentar el reto de implementar cuatro bancos al mismo tiempo, en cuatro países diferentes, en contextos mucho más complejos y en especial uno en el mercado

mexicano, mercado desconocido por el grupo y un mercado en el que varias experiencias se habían tropezado con resultados negativos.

El Comité de Donantes del FOMIN aprobó el proyecto en Junio del 2007 aprovechando la experiencia exitosa del Grupo ProCredit a nivel internacional y su deseo de ingresar de nuevo al mercado de América Latina aplicando las lecciones aprendidas en otros países de la región en las nuevas instituciones.

México una de las 14 economías más importantes a nivel global, es un mercado complejo y muy diferente al resto de Latinoamérica, el lograr éxito en este mercado no solo requiere el tener un paquete de herramientas y buenas prácticas, sino también exige mucha paciencia, crecimiento progresivo con aprendizaje de las particularidades locales. Aunque lo anterior es válido para cualquier mercado o cualquier nueva iniciativa, el mercado mexicano exige aun mayor atención.

B. Cambios en el contexto en que se ejecutó el Proyecto y Revisión de Supuestos

Los supuestos definidos para el adecuado cumplimiento del FIN y el PROPOSITO del proyecto fueron:

- Las condiciones del entorno económico de cuatro países donde se abrirán nuevos Bancos ProCredit son favorables de manera que a las micro y pequeñas empresas las incentive la obtención de créditos para su crecimiento y desarrollo.
- Estabilidad económica y capacidad de crecimiento de las empresas financiadas, se mantiene.

Dos fueron los principales cambios en el contexto, uno a nivel Global producto de la crisis financiera internacional que afectó todos los mercados, particularmente a partir del año 2008 que en México tuvo como efecto una caída del 6% en el PIB; el otro fue muy particular al contexto mexicano y especialmente al Estado de Michoacán y la ciudad de Morelia donde el proyecto había instalado su oficina principal, este fue el provocado por el crimen organizado que desató una etapa de violencia, terror y extorsión a los negocios en todo ese Estado y que también luego se vio reflejado en todo el país, el deterioro particular en el Estado de Michoacán provocó un acelerado deterioro de la cartera de crédito. Otro factor temporal también fue el efecto de la epidemia de influenza AH1N1.

Como resultado de esos cambios, el sistema de seguimiento del proyecto destaca:

Las condiciones del entorno económico de México han cambiado en el último ejercicio, de manera que creemos que aunque las micro y pequeñas empresas obtendrán créditos para su crecimiento y desarrollo estos demorarán en el corto plazo por la situación económica existente.

Los objetivos inicialmente planteados en el marco lógico han sido parcialmente reformulados durante la elaboración del presupuesto para el año 2009 y cinco años futuros. De tal forma que el cumplimiento de las metas serán alcanzadas en el cuarto año de operaciones en lugar del tercero.

El proceso de obtención de la licencia bancaria fue postergado por ProConfianza hasta tanto no estabilizar/mejorar la calidad de la cartera de crédito.

Por otra parte los supuestos definidos para la parte operativa fueron los siguientes:

- Las condiciones del entorno económico son favorables de manera que facilite la expansión de la Red de agencias de los nuevos Bancos ProCredit.
- Entrenar a los oficiales es clave para informar a los clientes de las oportunidades de combinar el Flujo de Remesas con otros servicios bancarios.
- Información sencilla facilita a los receptores de Remesas conocer alternativas en el uso de las mismas.
- Enviar Remesas utilizando cuentas bancarias, sea “dinero a cuenta” o “cuenta a cuenta”, resulta más barato para las familias transfronterizas, a las cuales se ofrecerán también Planes de Ahorro por el banco para que a remesas recibidas se les agregue un valor adicional.
- Los que reciben Remesas regularmente, intentan apalancar ese flujo aplicando un microcrédito para arrancar un negocio o para el mejoramiento de vivienda.
- Los remitentes de Remesas suelen tener mayor control que los receptores al decidir en qué y cómo el dinero enviado se canaliza. Una barrera clave contra el mejor uso productivo de Remesas es que los remitentes no quieren o no pueden abrir cuenta bancaria.
- Así las cosas, asociarse con los bancos en los Estados Unidos es una estrategia muy importante.

En la parte operativa se puede destacar el optimismo con el que fueron redactados estos supuestos, ya que la mayoría de ellos estaban enfocados a las Remesas; para poder administrar las mismas se requería la licencia bancaria. Tal cómo se mencionó previamente, el componente de Remesas no se ejecutó.

C. Validez de la lógica del Proyecto

La lógica del proyecto estuvo sustentada en unos resultados optimistas del estudio de mercado que ProCredit realizó en cada país, sin tomar en cuenta que i) que el contexto en México, con una economía de desarrollo medio, es completamente diferente a los otros países y ii) era de alto riesgo implementar simultáneamente cuatro nuevos bancos, en mercados relativamente desconocidos para el grupo, al mismo tiempo que ampliaban sus operaciones en Europa y otros continentes.

Adicionalmente el grupo ProCredit en su comunicación oficial indica:

“Nuestras actividades se rigen por una serie de principios fundamentales: valoramos la transparencia en la comunicación con los clientes, no fomentamos el crédito al consumo, y suministramos servicios basados en la buena comprensión de la situación de cada cliente y en un prudente análisis financiero. Este enfoque de práctica bancaria responsable nos permite establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes basados en la confianza mutua.

Nuestros accionistas buscan obtener una rentabilidad sostenible de su inversión a largo plazo, en lugar de concentrarse en la maximización de ganancias en el corto plazo. Esto nos permite invertir considerables recursos en la capacitación y desarrollo de nuestro personal, para crear un ambiente de trabajo abierto y eficiente, y brindar a nuestros clientes un servicio amable y competente”.

Sin embargo esa visión de largo plazo y la experiencia lograda alrededor del mundo no concuerda con la lógica con la que fue ejecutado el proyecto, en el 2009, PC Holding cambio su estrategia corporativa para enfocarse en el mercado de PEQUEÑA y MEDIANA Empresa, abandonando el nicho de la micro empresa con el objetivo de disminuir la exposición a un nicho de mercado supuestamente sobre endeudado y de mayor riesgo. Este cambio de estrategia para dirigir los créditos a otro segmento para el que no estaban suficientemente capacitados y la falta de personal entrenado genero mayor riesgo en la cartera de crédito, en especial en una operación nueva como la de México; dos años más tarde los resultados obligaron al holding a revisar su estrategia y enfocarse esta vez en el segmento de la muy pequeña y pequeña empresa (\$2500 a 150 mil dólares de crédito), estos cambios ignoraron el “prudente análisis financiero” definido en sus principios.

D. ¿Continúa siendo relevante el proyecto más allá de la contribución del FOMIN?

El proyecto es muy relevante puesto que es un laboratorio de aprendizaje donde nos permite comprender como las buenas prácticas internacionales de atender al segmento microempresarial y también PYME que incluyen: i) Una adecuada definición del nicho de mercado, ii) un modelo y filosofía de atención a este nicho; iii) una metodología de crédito individual basada en ejecutivos adecuadamente entrenados, manejando el control total del proceso de crédito, desde la promoción hasta la recuperación y iv) un estricto sistema de seguimiento y de reportes para medir permanentemente la productividad; bajo ciertas circunstancias o en un mercado de mayor complejidad, manejadas por un grupo experimentado y exitoso como ProCredit y su brazo consultor IPC, pueden ser aplicadas de manera inadecuada, sobreestimando algunos de los pasos y procesos que se lograron con el aprendizaje a nivel global. Esto dio como consecuencia un proyecto de alto costo y modestos resultados, al lograr una cartera de colocación de \$ 704 millones de pesos, con 13 sucursales de las 25 previstas y 44 asesores de crédito de los 175 previstos². En promedio PROCONFIANZA tiene 40 créditos por asesor de crédito y 9 créditos por personal; 15,6 millones de pesos por asesor de crédito y 3,8 millones de pesos por personal.

También nos permite revisar qué características debería tener un “Green field” para lograr los resultados previstos, en especial para futuras inversiones del FOMIN. Con esta experiencia podríamos decir que un proyecto de esta magnitud requiere más de cinco años para madurar y esperar resultados, siempre y cuando no se cambien completamente las estrategias en el camino.

²El Benchmark del MIX reporta en crédito PYME, por encima de 60 créditos por asesor, las instituciones más eficientes están por encima de 100 créditos por asesor con mora por debajo del 5%, por demás esta analizar los costos operativos, ya que la institución está en pérdida. En las IMFs más eficientes de la región que atienden al segmento micro el promedio es 300 créditos y por encima de los 10 millones de pesos de cartera.

IV. Efectividad y Efectos

A. Logro de los resultados del proyecto

FIN: Contribuir a incrementar el acceso al crédito para los micro y pequeños empresarios y robustecer la capacidad de ellos, mediante el otorgamiento de créditos para capital de trabajo y/o activos fijos del negocio.

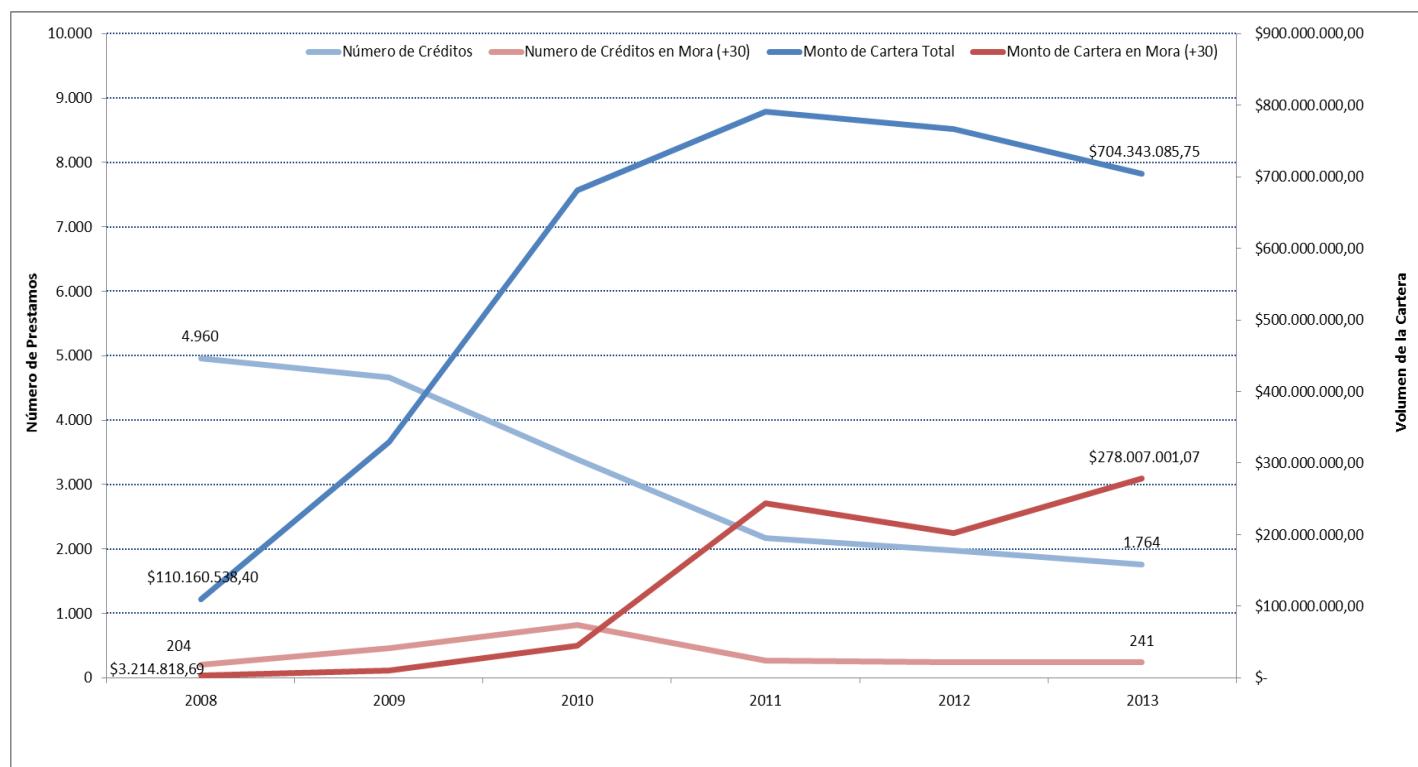
Multiplicar opciones del uso productivo de remesas en los países donde ProCredit opera (cuatro países existentes y cuatro países nuevos).

1. Planeados y Reales

En el siguiente cuadro se presentan los resultados 2008-2013 que demuestran que si bien la cartera ha tenido un crecimiento importante pasando de \$110 millones de pesos en 2008 a \$704 millones de pesos a Junio del 2013, la cartera en riesgo con mora mayor a 30 días ha pasado de \$ 3,2 millones a \$278 millones en el mismo periodo, es decir que la cartera en riesgo mayor a 30 días es casi de un 40% de la cartera total. Quizá es importante anotar que a diferencia de los países en los que la regulación prudencial del microcrédito es más estricta, en México, la morosidad se calcula pasados los 90 días y la morosidad máxima permitida es de un 10%. Aun en estos rangos, PROCONFianza está por encima de la norma mexicana.

Cuadro No. 3

Resultados 2008 - 2013



Cuadro No.4

Pro CONFIANZA Estado de situación Financiera 2007 - 2013



PRO CONFIANZA SA DE CV SOFOM ENR

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2007-2013

(cifras expresadas en miles de pesos)

	REAL dic-07	REAL dic-08	REAL dic-09	REAL dic-10	REAL dic-11	REAL dic-12	REAL abr-13
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	12	12	12	12	12	12	4
ACTIVO	100.600	265.409	514.209	857.929	1.009.642	907.844	848.843
DISPONIBILIDADES (CAJA Y BANCOS)	25.023	28.207	39.143	39.712	90.354	66.784	51.004
TOTAL CARTERA DE CRÉDITO	51.559	110.161	329.172	681.111	791.313	767.186	725.061
ESTIMACIÓN PREVENTIVA	1.430	4.693	16.249	30.684	43.982	66.336	73.743
OTROS ACTIVOS	25.447	131.735	162.144	167.790	171.957	140.211	146.521
OTROS ACTIVOS	6.045	49.349	50.390	55.151	42.532	3.171	3.255
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.936	18.043	25.732	18.868	27.938	35.293	36.539
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO	11.157	40.647	45.451	37.127	29.653	21.722	19.950
BIENES ADJUDICADOS	-	-	-	1.299	3.643	4.443	10.972
IMPUESTOS DIFERIDOS	4.309	23.696	40.571	55.344	68.191	75.582	75.805
PASIVO	95.087	73.192	368.428	742.109	743.372	661.274	614.097
PRESTAMOS BANCARIOS	52.629	16.413	308.761	676.107	687.671	645.841	598.553
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	42.458	56.779	59.666	66.002	55.701	15.432	15.544
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	41.546	54.902	54.381	56.801	47.526	9.560	10.560
COMISIONES DIFERIDAS	912	1.877	5.286	9.201	8.175	5.872	4.984
CAPITAL CONTABLE	5.512	192.217	145.781	115.821	266.270	246.571	234.746
CAPITAL SOCIAL	19.115	267.500	268.000	268.000	429.411	429.411	429.411
RESULTADOS ACUMULADOS	(13.603)	(75.283)	(122.219)	(152.179)	(163.141)	(182.840)	(194.665)
ACTIVO= PASIVO (+) CAPITAL	100.600	265.409	514.209	857.929	1.009.642	907.844	848.843

Otro de los problemas es que la cartera total ha seguido cayendo desde el máximo de 791 millones logrado en dic. 2011, pero la cartera en mora se ha seguido incrementando, lo que ha provocado que las estimaciones se incrementen en 30 millones adicionales, desde esa fecha.

De todas maneras es destacable el compromiso de los inversores, quienes han continuado aportando capital social el cual paso de 268 millones en dic. 2010 a 429 millones en dic. 2011

Adicionalmente, las pérdidas acumuladas llegaron a \$194 millones de pesos (aproximadamente US\$ 15 millones de dólares) en abril del 2013.

En la parte correspondiente a la Cooperación Técnica, los recursos se invirtieron de la siguiente manera:

Pro CONFIANZA Inversiones en Asistencia Técnica

- Expertos del grupo y de IPC, que ayudaron a implementar la operación y a fortalecer el equipo local.
- Recursos para la expansión de sucursales para el crecimiento rápido, que como se dijo anteriormente, algunas ahora se están cerrando por no haber logrado los resultados esperados.
- Recursos para la inversión en tecnología que permitieron asegurar un sistema de control y gestión de las operaciones.
- Expertos en riesgo y finalmente recursos para entrenamiento y capacitación que fueron utilizados para formar y capacitar a la planta principal de ejecutivos de crédito y gerentes de sucursales.

Category	Curr. Expr.	Current Approved Amount	Committed Amount	Disbursed Amount	% Disb.	Available Balance	Disbursed Year to Date Amount	Disbursed Pending Value Amount
01.00.00-EXPERTOS SENIOR	USD F	1,260,000.00	0.00	1,242,500.00	98.61%	17,500.00	0.00	0.00
02.00.00-EXPANSION DE SUCURSALES	USD F	250,000.00	0.00	249,913.85	99.97%	86.15	0.00	0.00
03.00.00-CAPACITACION	USD F	300,000.00	0.00	299,999.15	100.00 %	0.85	0.00	0.00
04.00.00-IMPLEMENTACION DE TECNOLOGÍA	USD F	275,000.00	0.00	274,999.91	100.00 %	0.09	0.00	0.00
05.00.00-REMESAS	USD F	280,000.00	0.00	0.00	0.00%	280,000.00	0.00	0.00
06.00.00-COORDINACION FOMIN	USD F	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00
07.00.00-EXPERTOS RIESGO	USD F	180,000.00	0.00	172,500.00	95.83%	7,500.00	0.00	0.00
08.00.00-ENTRENAMIENTO	USD F	200,000.00	0.00	128,543.45	64.27%	71,456.55	0.00	0.00
09.00.00-EVALUACION	USD F	9,000.00	0.00	0.00	0.00%	9,000.00	0.00	0.00
88.00.00-PENDIENTE	USD F	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00
Summary		2,754,000.00	0.00	2,368,456.36		385,543.64	0.00	0.00

2. Implicancias de deficiencias

Entre las deficiencias más destacables que pudo identificar la evaluación están:

- Desconocimiento del mercado local mexicano, tanto en la parte financiera, créditos, como en la de RRHH y competencia.
- Cambio de segmento de micro empresa a PYME a los dos años, lo cual amplió los riesgos al hacer este cambio sin tener un equipo preparado para ese cambio.
- Sobreestimación del grupo sobre el mercado y el contexto particular en el que estaba trabajando.
- El mercado mexicano en el segmento de asesores se mueve por comisiones; esto estimula retención y productividad, sin embargo las Políticas generales de personal del Grupo ProCredit, no se adaptaron al mercado local, la estrategia del grupo es NO pagar comisiones, al ser esta una política global del grupo; de acuerdo al dialogo con los funcionarios de PROCONFIANZA,

este es uno de los factores que también estaría provocando que la rotación de personal se mantenga elevada.

- Falta en el Consejo Directivo de personal mexicano con experiencia, que pueda ayudar a entender las particularidades del mercado local.

Todo esto ha puesto en riesgo:

- 1) La imagen del Grupo ProCredit, de su aliado IPC (proveedor de la Asistencia Técnica en México) y sus inversiones en México.
- 2) Las inversiones del FOMIN.

B. Resultados y efectos del proyecto, y el propósito del proyecto

PROPOSITO: Crear nuevos Bancos ProCredit y promover una expansión rápida geográfico y operacionalmente, y consolidar su actividad.

Otorgar financiamiento a las micro y pequeñas empresas en cuatro países donde se establecerán nuevos Bancos ProCredit.

- Efectos planeados y contribución al propósito

Se logró un crecimiento rápido de cartera con mucho riesgo y alta morosidad, la expansión geográfica fue menor de la planeada, por el contrario se continúa cerrando las sucursales para mejorar eficiencia y punto de equilibrio.

- Efectos no planeados y consistencia con el propósito y prioridades del BID/FOMIN

El principal efecto no planeado fue la poca capacidad de respuesta y acompañamiento del grupo ProCredit a los resultados obtenidos, lo que demuestra que la experiencia pasada no garantiza el éxito futuro

Otro efecto no planeado fue que debido a la alta rotación, se tuvo que formar un grupo de analistas y profesionales muy bien calificados, que si bien no pudieron ser retenidos en PROCONFIANZA, pero que ahora contribuyen con la industria y están muy bien valorados en el mercado.

C. Contribuciones a la Meta del Proyecto

La formación de personal local y la fidelización de un grupo base que podría ayudar a lograr punto de equilibrio, si se ajustan las metas y se reducen algunas expectativas.

D. Conclusiones y Recomendaciones.

1). Eficiencia

No se logró eficiencia, las pérdidas continúan. Algunos de los indicadores clave están por debajo de los promedios tanto en micro como en PYME.

2). Manejo de los recursos (“inputs”) del Proyecto

- Estándares y control de calidad

Los recursos del proyecto se manejaron de acuerdo a las políticas y los procedimientos establecidos y de acuerdo a los estándares acordados.

- Costos y control de costos (manejo de costos, y costos de otros recursos)

El proyecto ha tenido un costo elevado porque hasta el momento no alcanzó el punto de equilibrio y la cartera en riesgo se mantiene muy elevada, sin embargo si PROCONFIANZA mantiene la estrategia adoptada en la última etapa, es decir; focalizar sus acciones sin cambiar de segmento de mercado, mantener el crecimiento en las sucursales definidas; reducir o controlar el nivel de rotación de asesores y elevar la productividad de los mismos, es posible que en los próximos años muchos de estos resultados se reviertan y se pueda lograr rentabilidad.

3). Informes oportunos e información útil

Los informes se presentaron de manera oportuna y contenían información útil, sin embargo los cambios que más afectaron al proyecto fueron producto de decisiones estratégicas fuera de México, como ser el cambio al segmento PYME, para esas decisiones; esta información del proyecto generada en el país, aparentemente no servía para la toma de decisiones.

4). Manejo de problemas

Los problemas que enfrentó el proyecto fueron del conocimiento de FOMIN, sin embargo por la reducida participación en el capital accionario, era difícil influir en las decisiones que se tomaron en la sede del Grupo Pro Credit.

5). Utilización de Recursos

- Análisis Costo-Efectividad

En promedio PROCONFIANZA tiene 40 créditos por asesor de crédito y 9 créditos por personal; 15,6 millones de pesos por asesor de crédito y 3,8 millones de pesos por personal. En las IMF más eficientes de la región que atienden solamente la segmento micro el promedio es 300 créditos y por encima de los 10 millones de pesos de cartera; de acuerdo al MIX, las instituciones que atienden PYMES tienen por encima de 60 clientes por asesor y las más eficientes por encima de 100.

Muy costoso para un aprendizaje tan largo

- Análisis Costo-Beneficios

Beneficios muy reducidos en función de los costos, sin embargo estos podrán revertirse en los próximos años si se continúa con la estrategia actual de fortalecer internamente la operación y no hacer cambios bruscos en la misma ni en el segmento atendido.

V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A. Introducción

Este proyecto que fue aprobado con mucho entusiasmo por el FOMIN, basado en una experiencia exitosa del Grupo ProCredit a nivel internacional, confirma algunas de las lecciones que se han repetido en el mercado mexicano, al tratar de acelerar los procesos de aprendizaje en micro finanzas.

México una de las 14 economías más importantes a nivel global, es un mercado complejo y muy diferente al resto de Latinoamérica, el lograr éxito en este mercado no solo requiere el tener un paquete de herramientas y buenas prácticas, sino también exige mucha paciencia, crecimiento progresivo con aprendizaje de las particularidades locales. Aunque lo anterior es válido para cualquier mercado o cualquier nueva iniciativa, el mercado mexicano exige aun mayor atención.

Aunque la prudencia es la base de una adecuada gestión de riesgo crediticio, los resultados de este proyecto demuestran que inclusive a los más exitosos se les pueden escapar los detalles de una adecuada gestión de riesgo y que los miembros de su Gobierno Corporativo son incapaces de comprender lo que está sucediendo, al estar tan alejados de la operación local.

B. Sostenibilidad del proyecto

- **Continuidad de las actividades del proyecto**

El proyecto de asistencia técnica por parte del FOMIN concluye el 31 de Octubre, sin embargo el Grupo ProCredit sigue invirtiendo, capacitando al personal y capitalizando la operación, al mismo tiempo que logra estabilizar y alcanzar el punto de equilibrio, lo cual permite ver que se dará continuidad a la misma.

Uno de los temas más relevantes en la última etapa, es la introducción del Programa de aprendizaje bancario, destinado a calificar a todo el personal, en especial a los asesores de crédito y mediante el mismo generar los estímulos suficientes para retención con un enfoque en desarrollo personal y plan de carrera.

- **Mecanismos de recuperación de costos**

La única forma de recuperar costos y especialmente las inversiones de ProCredit y del FOMIN, será la elaboración de un plan muy detallado, recogiendo el aprendizaje de estos años y con metas modestas que permitan vislumbrar el lograr el punto de equilibrio en los próximos años. Para eso habrá que

continuar reforzando no solamente la capacidad gerencial local y el Consejo Directivo, sino también la capacidad de gestionar los riesgos, en un mercado cada vez más complejo.

- **Capacidad institucional**

PROCONFIANZA tiene capacidad institucional para salir adelante con esta operación, existen algunas áreas aun débiles como la de rotación y productividad de personal (asesores de crédito) que requieren mayor fortalecimiento para asegurar el llegar al punto de equilibrio. Adicionalmente podría ser conveniente reforzar el Consejo local con especialistas que comprendan la complejidad del mercado mexicano.

C. Lecciones Aprendidas

- **Operativas**

Cambio de segmento sin entender el mercado local y sin personal suficiente para manejar los riesgos de este tipo de mercado hicieron que la institución financiera, por una parte se desprenda de personal muy bien calificado, pero que no estaba preparado para atender el nuevo segmento, deba volver a invertir en la capacitación del personal para atender el nuevo mercado.

Estos cambios adicionalmente provocaron incremento en los riesgos de toda la operación.

Crecimiento acelerado sin control adecuado de los riesgos a los que se estaba exponiendo la operación, provoco que el personal sin mucha experiencia y ante la presión de la colocación, apruebe operaciones en el segmento PYME de montos elevados, sin un análisis riguroso y profundo de los riesgos implícitos en cada una de estas operaciones, de tal manera que hasta ahora se tienen créditos de esa época, por montos mayores al millón de pesos, que no pueden ser recuperados.

Personal con poco conocimiento del mercado local.

Si bien en la primera etapa se capacito a varias promociones de asesores en el producto de microcrédito, los que estaban conociendo y aprendiendo del mercado; el cambio al segmento PYME, bajo una lógica de crecimiento rápido para lograr punto de equilibrio, no permitió la formación y madurez adecuada para atender este segmento.

- **Técnicas/temáticas, etc.**

Asistencia Técnica inadecuada para reducir los riesgos a los que se enfrentaba la operación.

Habilidades y herramientas insuficientes e inadecuadas para enfrentar el mercado y los riesgos.

Introducción de nuevas herramientas para reducir la alta rotación de personal, como el Programa de Aprendizaje Bancario, mediante el cual se está logrado reducir la rotación por debajo del 30% anual. (Las políticas globales del Grupo ProCredit que no permitían pago de incentivos, a pesar de ser esta la forma de retener personal que utiliza el mercado local).

- **Factores de éxito**

Capacidad de la agencia ejecutora, marco institucional, compromiso de referentes, etc. que necesitan estar presentes ex ante para considerar el apoyo de proyectos similares en el futuro.

En esta etapa que concluye fue muy bajo ya que los éxitos pasados no sirvieron para asegurar el éxito futuro.

Sin embargo, PROCONFIANZA ha decidido aprender la lección y está incorporando o retomando los fundamentos que pueden asegurar un futuro con mejores resultados, entre estos esta:

- Focalización de las operaciones en función de los nichos de mercado definidos (incluyendo el cierre de sucursales no rentables)
- Implementación de mecanismos de retención y fidelización del personal
- Implementación de estrategias y mecanismos para elevar eficiencia y productividad
- Reducción de los niveles de morosidad hasta llegar a estándares adecuados
- Castigar, reducir o eliminar la cartera incobrable

D. Implicancias para futuros proyectos el FOMIN en el área

Una nueva iniciativa en un mercado poco conocido requiere mayor prudencia, aun cuando el ejecutor sea una empresa exitosa en otros mercados.

La gradualidad probada en las micro finanzas, debería ser la norma en los nuevos proyectos que se aprueben, ya que los crecimientos agresivos en mercados poco conocidos implican elevados niveles de riesgo.

El conocimiento del mercado local es fundamental en este tipo de proyectos, reforzar el Gobierno de la institución con especialistas locales, puede ayudar a comprender las particularidades locales y los riesgos inherentes a este mercado.

E. Resumen de Recomendaciones

La principal recomendación para el FOMIN en función de nuevos proyectos de este tipo es el tomar en cuenta que los éxitos pasados no garantizan la viabilidad futura. Sin embargo dado que su rol es innovar y promover el desarrollo en los mercados más complejos; cuando se traten de este tipo de retos sería conveniente que los proyectos sean de mayor tiempo y con desarrollos progresivos para permitir el aprendizaje y las adecuaciones.

Para PROCONFIANZA:

Continuar lo que está haciendo, es decir:

- Focalizar las operaciones en función de los nichos de mercado definidos (incluyendo el cierre de sucursales no rentables); evitando cambios bruscos en la estrategia;
- Asegurar que los mecanismos de retención y fidelización del personal estén dando los resultados previstos;

- Asegurar que se esté mejorando progresivamente la eficiencia y productividad
- Asegurar el control de la cartera de crédito y la reducción de los niveles de morosidad hasta llegar a estándares adecuados, incluyendo los castigos necesarios.

Lista de personas Entrevistadas

FOMIN

Edgar Rivera, Responsable del Proyecto en la sede del FOMIN en Washington

Guillermo Aguilar, Especialista de FOMIN en México

PROCREDIT

Rubén Raya, Coordinador del proyecto FOMIN por ProCredit

Piedad Diez, Gerente de Operaciones

Emma Zubiri, Gerente de RRHH

Aureliano Granillo, Gerente General

Johanna Granitzer, Gerente de Mercado

Claudia Gómez; Gerente de Finanzas

Paulina Borja, Gerente de Sucursal

Juan Hernández, Ejecutivo de Negocios

Sr. Cesar Gonzales, Cliente

Sra. María del Socorro Ayala, Cliente

MARCO LÓGICO Y RESULTADOS ALCANZADOS.

“Creación Nuevas Instituciones de Micro finanzas para Incrementar el Acceso a Servicios Financieros a Microempresarios” (ATN/ME-10463-ME), BID/FOMIN

RESUMEN NARRATIVO.	INDICADORES/METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN										
FIN Contribuir a incrementar el acceso al crédito para los micro y pequeños empresarios y robustecer la capacidad de ellos, mediante el otorgamiento de créditos para capital de trabajo y/o Activos fijos del negocio. Multiplicar opciones del uso productivo de remesas en los países donde ProCredit opera (cuatro países existentes y cuatro países nuevos).	Con la cooperación técnica propuesta, después de 3 años en operación cada uno de los nuevos Bancos ProCredit habrá alcanzado las siguientes metas: - En México, 25 sucursales operando de forma eficiente y 250 oficiales de crédito capacitados, mediante los cuales tendrá unos 44,000 préstamos vigentes y una cartera de créditos vigentes neta de US\$54.8 millones;	<ul style="list-style-type: none">Información financiera trimestral de cada uno de los nuevos Bancos ProCredit.<ul style="list-style-type: none">Estados financieros completosReporte de razones financierasInforme de cartera (monto por producto y calidad por producto)Información financiera anual (90 días después del cierre anual).<ul style="list-style-type: none">Estados financieros auditados completosReporte de razones financierasInformación de impacto /alcance trimestral.<ul style="list-style-type: none">Número de clientes totalesNúmero de clientes microempresariosNúmero de clientes de remesas (clientes totales y clientes nuevos)	<p>Las condiciones del entorno económico de cuatro países donde se abrirán nuevos Bancos ProCredit son favorables de manera que las micro y pequeñas empresas las incentive la obtención de créditos para su crecimiento y desarrollo.</p> <p>Estabilidad económica y capacidad de crecimiento de las empresas financiadas, se mantiene.</p>	<p>Se cumplieron los siguientes indicadores al final del proyecto:</p> <table><tr><th>Meta</th><th>Fin del Proyecto</th></tr><tr><td>Sucursales 25</td><td>Sucursales 13</td></tr><tr><td>Oficiales de crédito Capacitados 250</td><td>Oficiales de crédito Capacitados 44</td></tr><tr><td>Prestamos Vigentes 44,000</td><td>Prestamos Vigentes 1,764</td></tr><tr><td>Cartera de Crédito US\$ 54,8 Millones</td><td>Cartera de Crédito US\$ 54,1 Millones</td></tr></table>	Meta	Fin del Proyecto	Sucursales 25	Sucursales 13	Oficiales de crédito Capacitados 250	Oficiales de crédito Capacitados 44	Prestamos Vigentes 44,000	Prestamos Vigentes 1,764	Cartera de Crédito US\$ 54,8 Millones	Cartera de Crédito US\$ 54,1 Millones
Meta	Fin del Proyecto													
Sucursales 25	Sucursales 13													
Oficiales de crédito Capacitados 250	Oficiales de crédito Capacitados 44													
Prestamos Vigentes 44,000	Prestamos Vigentes 1,764													
Cartera de Crédito US\$ 54,8 Millones	Cartera de Crédito US\$ 54,1 Millones													
PROPOSITO Crear nuevos Bancos ProCredit en México, Colombia, Honduras y Guatemala, promover una expansión rápida geográfico y operacionalmente, y consolidar su actividad. Otorgar financiamiento a las micro y pequeñas empresas en cuatro países donde se establecerán nuevos Bancos ProCredit.	Al final del primer y el segundo año de la cooperación técnica, el número de préstamos vigentes y la cartera de créditos vigentes bruta son los siguientes: México - al final del primer año: 6,667; US\$6,496,539 - al final del segundo año: 20,701; US\$22,205,049	<ul style="list-style-type: none">Información financiera trimestral de cada uno de nuevos Bancos ProCredit.<ul style="list-style-type: none">Estados financieros completosReporte de razones financierasInforme de cartera (monto por producto y calidad por producto)Información financiera anual (90 días después del cierre anual).<ul style="list-style-type: none">Estados financieros auditados completosReporte de razones financierasInformación de impacto /alcance trimestral.<ul style="list-style-type: none">Número de clientes totalesNúmero de clientes microempresariosNúmero de clientes de remesas (clientes totales y clientes nuevos)	<p>Las condiciones del entorno económico de cuatro países donde se abrirán nuevos Bancos ProCredit son favorables de manera que las micro y pequeñas empresas las incentive la obtención de créditos para su crecimiento y desarrollo.</p> <p>Estabilidad económica y capacidad de crecimiento de las empresas financiadas, se mantiene.</p>	<p>Se cumplieron los siguientes indicadores al final del proyecto:</p> <table><tr><th>Meta</th><th>Logrado</th></tr><tr><td>Año 1 (2008) Prestamos Vigentes 6,667</td><td>Prestamos Vigentes 4,960</td></tr><tr><td>Año 1 (2008) Cartera de Crédito US\$ 6,496,539</td><td>Año 1 (2008) Cartera de Crédito US\$ 8,473,000</td></tr><tr><td>Año 2 (2009) Prestamos Vigentes 20,701</td><td>Año 2 (2009) Prestamos Vigentes 4,661</td></tr><tr><td>Año 2 (2009) Cartera de Crédito US\$ 22,205,049</td><td>Año 2 (2009) Cartera de Crédito US\$ 25,327,000</td></tr></table>	Meta	Logrado	Año 1 (2008) Prestamos Vigentes 6,667	Prestamos Vigentes 4,960	Año 1 (2008) Cartera de Crédito US\$ 6,496,539	Año 1 (2008) Cartera de Crédito US\$ 8,473,000	Año 2 (2009) Prestamos Vigentes 20,701	Año 2 (2009) Prestamos Vigentes 4,661	Año 2 (2009) Cartera de Crédito US\$ 22,205,049	Año 2 (2009) Cartera de Crédito US\$ 25,327,000
Meta	Logrado													
Año 1 (2008) Prestamos Vigentes 6,667	Prestamos Vigentes 4,960													
Año 1 (2008) Cartera de Crédito US\$ 6,496,539	Año 1 (2008) Cartera de Crédito US\$ 8,473,000													
Año 2 (2009) Prestamos Vigentes 20,701	Año 2 (2009) Prestamos Vigentes 4,661													
Año 2 (2009) Cartera de Crédito US\$ 22,205,049	Año 2 (2009) Cartera de Crédito US\$ 25,327,000													

<div>COMPONENTES Y ACTIVIDADES</div> <div>I Establecimiento de nuevas instituciones</div>	<div>La expansión del número de sucursales proyectada para la terminación de la cooperación técnica es la siguiente:</div> <div>MEXICO:</div> <div><ul style="list-style-type: none">Al cierre del primer año: 6 sucursales y 75 oficiales de créditoAl cierre del segundo año: 15 sucursales y 149 oficiales de crédito</div>	<div><ul style="list-style-type: none">Información financiera trimestral de cada uno de nuevos Bancos ProCredit.<ul style="list-style-type: none">Estados financieros completosReporte de razones financierasInforme de cartera (monto por producto y calidad por producto)Información financiera anual (90 días después del cierre anual).<ul style="list-style-type: none">Estados financieros auditados completosReporte de razones financierasInformación de impacto /alcance trimestral.<ul style="list-style-type: none">Número de clientes totalesNúmero de clientes microempresariosNúmero de clientes de remesas (clientes totales y clientes nuevos)</div>	<div>Las condiciones del entorno económico de manera que facilite la expansión de la red de agencias.</div>	<div>Se cumplieron los siguientes indicadores al final del proyecto:</div> <table><tr><th>Meta</th><th>Logrado</th></tr><tr><td>Año 1 (2008) Sucursales 6</td><td>Año 1 (2008) Sucursales 6</td></tr><tr><td>Año 1 (2008) Oficiales de crédito 75</td><td>Año 1 (2008) Oficiales de crédito 44</td></tr><tr><td>Año 2 (2009) Sucursales 15 Oficiales de crédito 149</td><td>Año 2 (2009) Sucursales 15 Oficiales de crédito 44</td></tr></table>	Meta	Logrado	Año 1 (2008) Sucursales 6	Año 1 (2008) Sucursales 6	Año 1 (2008) Oficiales de crédito 75	Año 1 (2008) Oficiales de crédito 44	Año 2 (2009) Sucursales 15 Oficiales de crédito 149	Año 2 (2009) Sucursales 15 Oficiales de crédito 44
Meta	Logrado											
Año 1 (2008) Sucursales 6	Año 1 (2008) Sucursales 6											
Año 1 (2008) Oficiales de crédito 75	Año 1 (2008) Oficiales de crédito 44											
Año 2 (2009) Sucursales 15 Oficiales de crédito 149	Año 2 (2009) Sucursales 15 Oficiales de crédito 44											
<div>II Remesas y entrenamiento regional, transferencia de tecnología.</div> <div><ul style="list-style-type: none">Aumentar de una forma significativa el número de oficiales entrenados en el tema de remesas. Estos oficiales indican a los receptores de remesas varias alternativas sobre le uso productivo de las mismas (venta cruzada entre el servicio de remesas, cuenta de ahorro y préstamo)Desarrollar materiales dirigidos a los receptores de remesas que sepan las ventajas de combinar dicho flujo de dinero con otros productos financieros.Asociarse con las compañías de envío de remesas en los Estados Unidos, para incrementar costo-efectividad y el valor del flujo de remesas.</div>	<div>Para 2011, todos los gerentes de sucursales y asesores de clientes habrán sido entrenados para atender a clientes receptores de remesas.</div> <div>Estar disponible la información adecuada en todas las sucursales, sobre todo las rurales.</div> <div>Para 2009, haberse asociado con las principales instituciones financieras en los Estados Unidos (bancos, cooperativas y compañías de envío de remesas) y haber implementado proyectos piloto con esos socios.</div>	<div><ul style="list-style-type: none">Reporte anual sobre implementación del programa de entrenamiento ejecutado por la Academia Regional y cada uno de los Bancos ProCredit.</div> <div><ul style="list-style-type: none">Materiales preparados en sí.Reporte anual</div> <div><ul style="list-style-type: none">Reporte anual</div>	<div>Entrenar a los oficiales es clave para informar a los clientes de las oportunidades de combinar el flujo de remesas con otros servicios bancarios.</div> <div>Información sencilla facilita a los receptores de remesas conocer alternativas en el uso de remesas.</div> <div>Los remitentes de remesas suelen tener mayor control que los receptores al decidir en qué y cómo el dinero enviado se canaliza. Una barrera clave contra el mejor uso productivo de remesas es que los remitentes no quieren o no pueden abrir cuenta bancaria. Así las cosas, asociarse con los bancos en los Estados Unidos es una estrategia muy importante.</div>	<div>Al final de la ejecución del proyecto:</div> <div><ul style="list-style-type: none">Este Componente NO SE EJECUTO</div>								