

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

REGIONAL

**SOLUCIONES CORPORATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS
EN MÉXICO**

(ME-M1037)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Miguel Aldaz (FOMIN/IKM) Jefe de Equipo; Francisco Rojo (FOMIN/IKM); Dora Moscoso (FOMIN/DEU); Edgar Rivera (FOMIN/ATF); Alberto Bucardo (FOMIN/CME); Diego Belmonte (OMJ/OMJ); y Juan Carlos Perez-Segnini (LEG/SGO)

ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. ANTECEDENTES	1
III. OBJETIVOS Y COMPONENTES	4
IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	8
V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	8
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	10
VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	10

ANEXOS

ANEXO I

Marco Lógico

ANEXO II

Presupuesto Detallado

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL FOMIN

DOCUMENTO 1	Reglamento Operativo
DOCUMENTO 2	Cronograma de Ejecución.
DOCUMENTO 3	Evaluación Institucional de FinComún
DOCUMENTO 4	Plan de Adquisiciones

SIGLAS Y DEFINICIONES

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
ESR	Revisión de Impacto Ambiental y Social
ESP	Soluciones Empresariales a la Pobreza
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones.
OMJ	Oportunidades para la Mayoría
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas.
UE	Unidad Ejecutora

SOLUCIONES CORPORATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN MÉXICO

(ME-M1037)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País beneficiario:	México
Organismo Ejecutor:	Sociedad Financiera Popular FinComún
Beneficiarios:	Microempreendedores y sus familias.
Financiamiento:	Modalidad: No reembolsable
	FOMIN US\$ 1.000.000 ¹
	LOCAL US\$ 1.000.000
	TOTAL US\$ 2.000.000
Objetivos:	El objetivo general del proyecto es contribuir al desarrollo y la profundización del mercado microfinanciero en México. El objetivo específico del proyecto es desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios de prestación de servicios microfinancieros para tenderos a través de una alianza empresarial entre una gran empresa y una institución microfinanciera.
Calendario de ejecución:	Período de Ejecución: 36 meses Período de Desembolso: 42 meses
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso: (i) tener constituida la Unidad Ejecutora, y (ii) firmado el convenio de colaboración con Grupo Bimbo.
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna.
Revisión social y ambiental:	El Comité de Revisión de Impacto Ambiental y Social (ESR) aprobó el proyecto el 8 de junio de 2007, en su reunión 22-07.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 El mercado financiero mexicano se caracteriza, entre otros, por: (i) bajos niveles de bancarización / cobertura que hace que los servicios que ofrecen los bancos y otras entidades financieras lleguen a un porcentaje muy bajo de la población; y (ii) predominar la desconfianza de la población de menores recursos en las instituciones financieras e incierta cultura de pago. La limitada oferta de productos y servicios financieros crea un vacío y tiene un costo socioeconómico importante para la población, especialmente aquella de menos recursos.
- 2.2 Dentro del sector financiero mexicano, las organizaciones de microfinanzas operan en un segmento de mercado diferente al tradicional de los bancos y lo atienden con un rango de productos distintos, ajustados a las características de la clientela y apropiados al diferente perfil de riesgo que ésta presenta. El sector de las microfinanzas en México

¹ Este monto incluye US\$4.975 que se canalizarán hacia la cuenta de evaluación de impacto y serán administrados por la oficina del FOMIN.

se define principalmente por siete características. Se trata de un sector²: (i) joven y con escaso nivel de desarrollo si se le compara con otros países de América Latina y el Caribe (ALC); (ii) en auge, donde tanto las organizaciones más antiguas como las recientes han experimentado un acelerado crecimiento; (iii) centrado en la oferta de unos pocos servicios de crédito, extendidos con base en una variedad de tecnologías comparativamente sencillas, y que, en el mejor de los casos, ofrece una gama muy estrecha de otros servicios financieros; (iv) poco eficiente, con bajos niveles de productividad de los recursos humanos empleados y elevados costos de operación, lo que se ha traducido en muy altas tasas de interés; (v) en transformación en la estructura del mercado debido a cambios regulatorios; (vi) en general poco transparente; y (vii) rezagado, tanto en el refinamiento de sus tecnologías de crédito como en el proceso de fortalecimiento institucional, cuando se le contrasta con la evolución de las microfinanzas al nivel internacional. Estudios recientes que comparaban la industria de microfinanzas mexicana con otros países de la región como Bolivia, Perú, Nicaragua o El Salvador, estimaban un rezago de al menos 10 años. No obstante, México presenta un entorno muy innovador en la vinculación de su sector microfinanciero con los mercados de capital.

- 2.3 La limitada oferta de servicios microfinancieros crea un vacío importante que afecta el desarrollo socioeconómico de México. Una expansión sostenible de la frontera de servicios financieros hacia las poblaciones de bajos ingresos representa una aspiración muy importante que enfrenta los siguientes obstáculos: (i) en el sector de las microfinanzas, posiblemente más que en muchos otros, las organizaciones aprenden y maduran conforme más experiencia adquieren haciendo frente a elevados costes de transacción y largas curvas de aprendizaje; (ii) la reducción de los costos de los servicios proviene principalmente del aprendizaje y de la acumulación de información, tanto sobre el entorno en que se opera como sobre las diversas categorías de clientes y los riesgos correspondientes, así como de un lento proceso de experimentación, hasta que los nuevos productos y sus respectivas tecnologías son adaptadas eficientemente a las condiciones locales; (iii) los procesos de captación y formación del capital humano especializado son largos y costosos, aún cuando éstos mismos tardan en conseguir resultados operacionales positivos debido a una baja productividad inicial; (iv) cualquier rápida extensión requiere una dosis elevada de los esfuerzos gerenciales de la entidad (análisis, diseño, seguimiento, etc.) en detrimento de otras iniciativas (coste de oportunidad); (v) la expansión de la cobertura geográfica es sumamente costosa en términos de infraestructura física y logística; y (vi) la adición de un nuevo producto microfinanciero es muy compleja dado el elevado número de variables a considerar (sistemas de información, manuales y políticas de la empresa, supervisión, entre otros). Aunque todos estos retos limitan y frenan la capacidad de expansión y cobertura del sector microfinanciero en México, también impulsan a sus partícipes a probar y desarrollar nuevos esquemas y metodologías que les permitan superarlos y crecer de manera sostenible.
- 2.4 Una de las iniciativas más innovadoras surgidas en México fue la alianza societaria entre FinComún, la segunda mayor institución microfinanciera del país (ver Sección V.), y Grupo Bimbo, una de las empresas de panificación más grandes del mundo tanto por su volumen de producción como el posicionamiento a escala internacional de su marca. Es líder en México y Latinoamérica, brinda empleo a más de 71.000 colaboradores y

² Sección inspirada en la publicación “El sector de las microfinanzas en México”. Carlos A. Alpizar y Claudio González-Vega. The Ohio State University. Julio 2006.

cuenta con 77 plantas y 9 comercializadoras en 16 países de América y Europa. En México, Bimbo cuenta como uno de sus principales canales de distribución más de 450.000 tenderos (microempresarios), que son atendidos mediante una flota de más de 16.000 camiones. Dichos camiones atienden, en promedio, a cada tendero cada tres días, con ventas promedio de US\$14 por entrega. Entre los objetivos estratégicos del Grupo Bimbo están el fortalecer a sus tenderos para que así puedan hacer frente a la competencia de las medianas y grandes superficies.

2.5 Grupo Bimbo y FinComún acordaron trabajar conjuntamente para crear una situación “ganar-ganar” en la que ambas instituciones consiguieran cumplir sus objetivos, siendo los de FinComún los de acelerar exponencialmente el crecimiento de su cartera e incrementar su cobertura geográfica. Por medio de esta alianza:

- a. FinComún provee microcrédito a los tenderos de Bimbo utilizando la información que esta compañía dispone de sus clientes, lo que facilita el análisis crediticio y reduce notablemente el riesgo de la transacción;
- b. Grupo Bimbo habilita su personal y camiones para la entrega de material promocional y la recolección de los pagos a cambio de una comisión, lo que reduce notablemente los costos de transacción;
- c. Adicionalmente, la confianza que los tenderos depositan en Bimbo se transfiere a FinComún, lo que genera un alto impacto en la decisión de involucrarse en tomar un microcrédito;
- d. Los microcréditos son a un plazo de cuatro meses renovables y el monto solicitado es en promedio de US\$ 686. La mora promedio es del 2,4% (menor que el promedio de la cartera FinComún). Actualmente, este programa de microcrédito está funcionando con éxito en su fase piloto, al punto que los clientes de Bimbo representan más del 12% de la cartera total de FinComún;
- e. FinComún puede ahora abrir nuevas sucursales en zonas en las que ya cuenta con un número significativo de clientes (sucursales se pueden abrir ya con la masa crítica de clientes como para empezar en punto de equilibrio) y un conocimiento local desarrollado gracias a los tenderos Bimbo, lo que facilita una rápida expansión;
- f. El potencial de beneficiar a un número mayor de tenderos se ve limitado por la capacidad de FinComún de crecer y crear capital humano especializado para atender con éxito semejante red tan dispersa geográficamente; y
- g. Se ha detectado una gran demanda insatisfecha por microproductos financieros de ahorro y seguro por parte de los microempresarios.

2.6 **Justificación y adicionalidad.** Las microfinanzas en México presentan un gran potencial de crecimiento por el tamaño y la alta densidad de la población; tamaño de la economía; los niveles de pobreza y la expansión de los sectores informales; entre otros. Se puede considerar que éste es un momento crítico de rápida transición y expansión masiva de la industria de las microfinanzas en México donde una visión más comercial ha ido prevaleciendo sobre la motivación filantrópica original entre las organizaciones de microfinanzas. Esta transición ha significado combinar una vocación de ampliar la cobertura a segmentos de la población de bajos ingresos hasta ahora desatendidos con una visión de las oportunidades empresariales que surgen con la expansión del mercado. El éxito de esta transición se deberá en gran medida al grado de innovación que los participantes puedan demostrar para reducir los costos de transacción y aumentar la cobertura geográfica.

- 2.7 La alianza Grupo Bimbo – FinComún supone una innovación de alto efecto de demostración para el resto de la industria microfinanciera en América Latina y el Caribe. Dicha colaboración combina las fortalezas corporativas de una gran empresa líder, con el saber-hacer y conocimiento de la población de menores ingresos de una institución microfinanciera. Todo ello dentro de una iniciativa sostenible, escalable, replicable, de gran impacto y generadora de grandes oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios microfinancieros (seguros, pensiones, planes de educación, entre otros). Adicionalmente, este proyecto contribuirá a la estrategia del FOMIN de triplicar el microfinanciamiento en la región para el 2012 (MIF/GN-118).
- 2.8 Este proyecto es el primero dentro del grupo de proyectos de negocios inclusivos del FOMIN, y es consistente con la iniciativa de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) del Banco. Este grupo de proyectos apoyará iniciativas en las que grandes empresas o multinacionales construyan y/o desarrollen modelos de negocios innovadores y competitivos – a través de sus fortalezas y saber-hacer corporativo – que incorporen a grandes números de pequeños productores como proveedores y distribuidores, incorporándoles en actividades económicas formales y de mayor valor añadido. El presente proyecto captura un modelo de negocio inclusivo de gran interés para la lucha contra la pobreza y potencial de replicabilidad dentro y fuera de la región.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El **objetivo general** del proyecto es contribuir al desarrollo y la profundización del mercado microfinanciero en México. El **objetivo específico** del proyecto es desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios de prestación de servicios microfinancieros para los tenderos a través de una alianza empresarial entre una gran empresa y una institución microfinanciera. Para el logro de estos objetivos, se estima necesario que el proyecto desarrolle cuatro componentes: (i) optimización y expansión del proceso de otorgamiento de servicios financieros; (ii) desarrollo y comercialización de nuevos productos microfinancieros; (iii) diseño y prueba piloto de una metodología de corresponsalía a través de tenderos; y (iv) evaluación y difusión.

Componente I. Optimización y expansión del proceso de otorgamiento de servicios de microcrédito. (FOMIN: US\$160.000; Contraparte local: US\$793.000)

- 3.2 El objetivo de este componente es estandarizar y hacer más eficiente las metodologías, manuales y sistemas de otorgamiento de microcrédito que actualmente utiliza FinComún con los tenderos, a fin de responder a las tipologías y necesidades específicas de un mayor número de estos. En este sentido se desarrollaran las siguientes actividades: (i) revisar y perfeccionar el proceso integral de crédito, en sus diferentes etapas; (ii) desarrollo del modelo pedagógico y capacitación del personal de FinComún y Grupo Bimbo en los procesos optimizados y en la nueva metodología; (iii) diseño de la estructura de operación y supervisión que permita expandir la operación a una mayor escala; y (iv) desarrollos tecnológicos para la optimización de los procesos de administración de la gestión.
- 3.3 A fin de potenciar la relación comercial que desde hace unos años FinComún viene desarrollando con el Grupo Bimbo y, de esta forma, proveer más y nuevos servicios financieros a los tenderos, es necesario realizar una revisión profunda del modelo con el

que actualmente se viene atendiendo las operaciones de crédito de estos individuos. Es de vital importancia optimizar los procesos, con la intención de garantizar un adecuado control de riesgos a un costo razonable para llevar el piloto a escala nacional. Asimismo, con la finalidad de lograr la correcta y eficiente implantación de las nuevas metodologías, producto de la optimización y de la expansión del modelo, se desarrollarán programas de capacitación para los colaboradores FinComún y el personal de Bimbo que participa en la promoción de los productos microfinancieros³. Por último, es importante destacar que la expansión de los servicios financieros a escala nacional representa un gran reto y, por lo tanto, es fundamental diseñar una estructura operacional que garantice el éxito en las agencias con un adecuado soporte central. Para que dicha estructura respalde la expansión de las operaciones es indispensable desarrollar capacidades en liderazgo, cultura, alineación y trabajo en redes. Asimismo, se determinará claramente las funciones y responsabilidades de todos y cada uno de los participantes de ambas empresas en el modelo.

- 3.4 Como resultado de este componente se espera expandir el modelo a fin de poder llegar a 15.000 nuevos clientes de microcrédito y contar con una cartera desembolsada de US\$10,5 millones en créditos productivos. En este sentido, se pretende lograr que el 10% de los tenderos clientes del Grupo Bimbo en las agencias atendidas sean clientes de FinComún y, por lo tanto, estén bancarizados. Por último, producto de la optimización de procesos, puntualmente en lo concerniente al seguimiento de los clientes, se espera obtener un nivel de mora inferior al 6% aún a pesar de las altas tasas de crecimiento que la llevada a escala nacional implica.

Componente II. Desarrollo y comercialización de nuevos productos microfinancieros.⁴ (*FOMIN: US\$302.500; Contraparte local: US\$157.600*)

- 3.5 El objetivo de este componente es ampliar la oferta de productos y servicios microfinancieros para lograr satisfacer las necesidades no cubiertas que presentan los tenderos. Este componente serviría de piloto dentro de la organización para expandir esta oferta de nuevos productos a otras poblaciones objetivo. Se desarrollarán las siguientes actividades: (i) desarrollar dos nuevos productos de microcrédito para tenderos; (ii) desarrollar dos nuevos productos de seguros para tenderos; (iii) desarrollar un nuevo producto de seguros para la educación superior de la familia de los tenderos; (iv) capacitación del personal de FinComún y Grupo Bimbo en los nuevos productos desarrollados; y (v) evaluación de satisfacción de nuevos productos y análisis de la demanda para identificar oportunidades de negocio.
- 3.6 Buscando atender las necesidades que tienen los tenderos, se trabajará en el desarrollo de productos vinculados tanto a su ámbito laboral (negocio) como al familiar. Hasta ahora, con el crédito productivo otorgado por FinComún, los tenderos han podido incrementar sus inventarios, lograr mejorar sus ingresos y, en muchos casos, incluso nuevos empleados a su negocio. Ahora, en forma adicional al microcrédito productivo, se pretende ofrecer otros tipos de financiamiento: (i) un primer producto destinado a

³ Se planea hacer uso de diversas herramientas tecnológicas, tales como: manuales de auto capacitación, videos, e-learning, etc.

⁴ Dada la legislación vigente es pertinente especificar que FinComún sólo comercializará los productos de una aseguradora debidamente autorizada. El desarrollo de los mismos se hará a través de una alianza comercial entre ambas empresas.

facilitar la modernización de sus negocios⁵, y (ii) paralelamente, con la visión de apoyarlos de manera integral, se desarrollará un producto de microcrédito cuyo destino será la mejora de sus viviendas.

- 3.7 En forma complementaria al crédito, es parte de este componente ofrecerles a los tenderos productos de seguros, ya que se observa que no existe cultura de prevención entre estos pequeños comerciantes. En caso de alguna contingencia, la familia y el negocio quedan completamente desprotegidos. Se han identificado dos aspectos fundamentales para el éxito de la venta de seguros: el primero incorporar el pago fraccionado, es decir, que sin afectar la liquidez del negocio, los clientes puedan semanalmente pagar una cuota accesible; el segundo utilizar el servicio de pago en mi negocio el cual consiste en que los tenderos puedan pagarle el seguro directamente al vendedor de Bimbo de manera muy fácil y sin tener que salir del negocio. Respecto a los productos que se ofrecerán, se prevé sacar al mercado un seguro dirigido a cubrir contingencias en caso de que el titular faltara, y además facilitar la existencia de un ingreso recurrente para los casos de alguna incapacidad temporal o definitiva. El segundo producto va dirigido a cubrir una de las principales preocupaciones de los tenderos, es decir, que sus hijos (como cualquier otro familiar o no familiar que deseen) puedan acceder a los recursos que les permitan alcanzar una educación de calidad en caso de que ellos falten. El tercer y último producto previsto está dirigido a apoyar la atención de la salud del tendero y su familia. Esto último tiene un impacto directo sobre el negocio ya que una emergencia de salud puede desbalancear su economía, conllevando necesidad de ajustes forzosos que impactan negativamente en el desarrollo de su comercio⁶. Por último, en forma adicional a los servicios de crédito y protección anteriormente mencionados, se contempla impulsar la cultura del ahorro, en este caso con un destino específico. Se trabajará en espera del cambio regulatorio que lo posibilite, en el desarrollo de un producto de ahorro para el pago de la educación superior de la familia de los tenderos.
- 3.8 Como resultado de este componente se espera otorgar: (a) 15.000 créditos de fortalecimiento para los negocios de los tenderos, por un valor total de US\$8,1 millones; (b) 1.200 créditos para la mejora de la vivienda de los tenderos, por un valor total de US\$2,4 millones; (c) 40.000 seguros de vida e incapacidad; (d) 9.000 seguros de educación para familiares del tendero; (e) 6.000 seguros de saludos para los tenderos y sus familias; y (f) 1.000 planes de ahorro para educación superior. Adicionalmente, se pretende obtener un estudio de profundización en el conocimiento del cliente y un estudio de nuevas necesidades de los tenderos a ser potencialmente cubiertas por FinComún utilizando para ello el canal de distribución de Grupo Bimbo. Todos estos nuevos productos microfinancieros se ofrecerán a escala nacional.

Componente III. Diseño y prueba piloto de una metodología de corresponsalía a través de tenderos. (FOMIN: US\$287.464; Contraparte local: US\$1.836)

- 3.9 El objetivo de este componente es diseñar y probar una metodología de corresponsalía que permita a FinComún prestar ciertos servicios microfinancieros a través de algunos tenderos del Grupo Bimbo. De este modo, se capacitará a los tenderos para que puedan

⁵ A modo de ejemplo: equipos (rebanadoras, básculas, vitrinas, etc.), puntos de venta (computadoras para el registro de ventas y administración de inventarios), iluminación (al interior y al exterior de las tiendas), anaqueles (para mejor presentación de la mercancía), entre otros.

⁶ Por ejemplo, se puede mencionar la reducción de inventarios.

ofrecer determinados productos y servicios dentro de su comunidad; principalmente comercialización de productos de seguros, recepción de pagos y desembolsos. Este componente desarrollará las siguientes actividades: (i) identificar y desarrollar los servicios microfinancieros viables para ser ofrecidos por un corresponsal tendero, y desarrollar un modelo de corresponsalías; (ii) lanzamiento piloto de corresponsales; y (iii) desarrollos tecnológicos para operar corresponsalías.

- 3.10 A fin de ampliar el acceso a productos microfinancieros, este componente prevé el desarrollo de una metodología de corresponsalía a través de tenderos. Los servicios que de forma preliminar se consideran a ser prestados por tenderos corresponsales serán: recolección de pagos, comercialización de seguros e información sobre otros productos y servicios. Dentro de esta metodología, un aspecto fundamental será desarrollar un manual de operaciones para que dispongan los tenderos, además de diseñar e implementar un programa de capacitación y facilitar el equipo tecnológico necesario para el funcionamiento del sistema de corresponsalía. Una vez creado el modelo conceptual se realizará un piloto que permita validar los procesos operativos y el adecuado funcionamiento de la tecnología, así como medir los volúmenes de operaciones y la respuesta e involucramiento de los corresponsales. El sistema de corresponsalía permitirá a los tenderos generar ingresos adicionales por los cobros recibidos, en base a comisiones. También se espera que el modelo genere externalidades positivas para el tendero debido a que su negocio será percibido por su comunidad como un lugar con notable valor agregado y de confianza, redundando en más ventas y por ende mayores ingresos.
- 3.11 Como resultado del presente componente se espera contar con la metodología de corresponsales desarrollada que permita testear una nueva forma de ampliar la cobertura geográfica y la prestación de servicios financieros. Se contará con al menos 30 tenderos corresponsales operando y realizando transacciones de productos FinComún. De esta forma, se pretende que cada uno de los tenderos corresponsales obtenga un ingreso adicional del 20%.

Componente IV. Evaluación y difusión. (FOMIN: US\$15.750; Contraparte local: US\$15.000)

- 3.12 El objetivo de este componente es difundir el modelo de negocios inclusivo y los resultados de la alianza entre Grupo Bimbo y FinComún para proporcionar nuevos servicios microfinancieros. Se realizarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de una publicación sobre la experiencia, incluyendo estudios de caso; (ii) programa de recepción de pasantes internacionales; y (iii) participación en foros nacionales e internacionales.
- 3.13 Procurando que al compartir el aprendizaje generado como resultado de las actividades previstas sirva de base para el desarrollo de potenciales futuros proyectos en ALC, se documentará y comunicará las experiencias obtenidas. Adicionalmente, se recibirán personas vinculadas al ambiente microfinanciero de otros países que deseen conocer y aprender sobre el programa. Durante las pasantías se contempla la visita a agencias y clientes que estén utilizando los servicios financieros ofrecidos por FinComún en alianza con Grupo Bimbo, así como visitar a clientes que operen como corresponsales.

- 3.14 Como resultado del presente componente se espera haber diseminado el modelo en al menos 5 países de la región a entidades ajenas al Grupo Bimbo y/o FinComún a través de: (i) 3 estudios de casos; (ii) 5 pasantes internacionales provenientes de instituciones microfinancieras de la Región, por un mínimo de dos semanas cada una; y (iii) 3 exposiciones del modelo por parte de representantes de FinComún en foros de microfinanzas que se desarrollen en la Región durante el período de ejecución.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$ 2.000.000, de los cuales US\$ 500.000 serán aportados por FinComún y otros US\$500.000 por Grupo Bimbo. El presupuesto estimado del Proyecto se presenta en el siguiente cuadro:

Categorías presupuestarias	FOMIN	Aporte Local	TOTAL	%
Componente I	160.000	793.000	953.000	47,77
Componente II	302.500	157.600	460.100	23,06
Componente III	287.464	1.836	289.300	14,50
Componente IV	15.750	15.000	30.750	1,54
Administración	115.500	29.400	144.900	7,26
Otros (auditoría e imprevistos)	113.811	3.164	116.975	5,86
SUB TOTAL	995.025	1.000.000	1.995.025	
<i>Porcentaje</i>	<i>49,88%</i>	<i>50,12%</i>	<i>100%</i>	
Fondo de Evaluación de Impacto⁷	4.975	-	4.975	-
TOTAL	1.000.000	1.000.000	2.000.000	

- 4.2 La **Sostenibilidad** de la iniciativa y el futuro del modelo depende del futuro de la alianza entre Grupo Bimbo y FinComún. De obtener los resultados esperados, la alianza entre ambas empresas se va a solidificar y esto asegurará la continua prestación de servicios microfinancieros a los tenderos. Adicionalmente, una vez se haya demostrado que el modelo es viable económicamente, se espera que se desarrollen nuevos productos de crédito y seguro especialmente desarrollados para el mercado objetivo. En este sentido, cercana la finalización del proyecto, se estipula realizar un estudio de necesidades insatisfechas por parte de estos pequeños comerciantes que permita la constante expansión del mismo. Adicionalmente y dada la gran visibilidad del proyecto, se espera que otras entidades microfinancieras y grandes empresas lo repliquen.

V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 **FinComún** es una institución financiera privada con vocación social, creada por iniciativa de la Fundación Juan Diego, que tiene como objetivo principal proveer servicios financieros a aquellas comunidades que no tienen acceso a este tipo de servicios, como una vía para combatir las causas estructurales de la pobreza. Inició sus operaciones en septiembre de 1994, abriendo su primera oficina en Iztapalapa, en la Ciudad de México. Desde entonces, la demanda de servicios financieros por parte de sectores populares y de la microempresa ha ido en aumento. Esto le permitió, en los primeros cinco años de existencia, lograr extender su radio de acción a 21 colonias y disponer de 11 sucursales, con un total de 7.000 clientes. A 13 años de su fundación, cuenta con 106.000 clientes, y una cartera de US\$ 32mm. FinComún es actualmente la segunda mayor entidad microfinanciera de México.

⁷ Compromiso del FOMIN II, Gestión por Resultados. "Sistema de Evaluación de Impacto" MIF/GN-92-4.

- 5.2 En sus comienzos FinComún operaba de forma regulada, bajo la figura de Unión de Crédito. En el año 2005 obtuvo la autorización para operar como Sociedad Financiera Popular, también regulada, lo que significa que migró de un esquema de socios de la Unión de Crédito a un esquema de clientes. Estos últimos, no requieren hacer aportación alguna para tener acceso a sus servicios de ahorro o crédito. En este sentido, pasó de un funcionamiento restrictivo de préstamos productivos con limitados servicios financieros, a un sistema de servicios múltiple, permitiéndole adecuarse a las necesidades crediticias de sus clientes, sean éstas para invertir en sus negocios o para satisfacer sus necesidades de vivienda, salud, educación o desarrollo. Esto incluye desde el ahorro y apoyo crediticio a sus proyectos, hasta la prestación de servicios tales como remesas y seguros, entre otros.
- 5.3 Por último, es importante destacar que Grupo Bimbo se convirtió recientemente en el principal accionista de FinComún, con un 30% del capital social, lo que permite asegurar el compromiso existente en la continuidad y fortalecimiento de la alianza.
- 5.4 FinComún ha ejecutado un proyecto (línea de actividad) con financiación no reembolsable del FOMIN, “Fortalecimiento Institucional de FinComún”, aprobado en octubre de 2001. El objetivo de este proyecto fue expandir los servicios financieros a los microempresarios en México, a través del fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa de FinComún, para que esta amplíe la cobertura geográfica y el número de clientes atendidos por medio de servicios de crédito y ahorro, en un marco de eficiencia, calidad y sostenibilidad. Los desembolsos de dicho proyecto se finalizaron en marzo de 2006, y su ejecución ha sido evaluada satisfactoria.
- 5.5 **Mecanismo de Ejecución.** El proyecto será administrado por FinComún, a través de una Unidad Ejecutora. La cual estará compuesta por: (i) un coordinador dependiente de la Dirección de Nuevos Productos, encargado del seguimiento y cumplimiento de los objetivos de los componentes y actividades anteriormente detalladas y (ii) un asistente de proyecto, que será apoyo del coordinador.
- 5.6 Se establecerá un Comité Asesor del proyecto, integrado por el responsable de la Alianza por parte del Grupo Bimbo y el Director General de FinComún. Este mismo se reunirá regularmente cada dos meses, y en forma extraordinaria si fuese necesario. Las funciones de dicho Comité serán tanto el seguimiento de actividades y componentes, como la definición de la estrategia del proyecto.
- 5.7 **Período de ejecución y desembolso:** Se espera que el proyecto tenga un período de ejecución de 36 meses. El período de desembolso será de 42 meses. Se constituirá un fondo rotatorio equivalente al 10% del aporte FOMIN.
- 5.8 **Contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** Se aplicarán los lineamientos generales del FOMIN para el diseño y la administración de operaciones de Cooperación Técnica no reembolsables del 8 de agosto de 2006, basados en la última versión de los documentos GN-2349 y GN-2350.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del BID en México será la responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. FinComún será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico.
- 6.2 El Banco contratará dos consultorías para las evaluaciones intermedia y final. La evaluación intermedia se contratará al haberse comprometido el 50% del aporte FOMIN o al haber transcurrido el 50% del periodo de desembolso, lo que ocurra primero. Esta evaluación tendrá como principal objetivo medir el avance del proyecto en cuanto al cumplimiento de los indicadores intermedios (marco lógico).
- 6.3 La evaluación final se llevará a cabo al concluir la ejecución o cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, lo que ocurra primero y analizará el grado de cumplimiento de los indicadores finales. La evaluación también analizará el grado de sostenibilidad esperado de las acciones impulsadas por el proyecto, una vez finalizada la contribución del FOMIN. Adicionalmente, tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre y al menos un año antes de la misma fecha se realizará un Taller de Sostenibilidad.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Beneficios del proyecto.** Se prevé que el proyecto desarrolle y pruebe un nuevo modelo de negocio inclusivo para la prestación de servicios microfinancieros a través de los canales de distribución de grandes corporaciones (en este caso Grupo Bimbo), con alto potencial de ser replicado en otros países de ALC por otras empresas. Como resultado de lo anterior, durante la ejecución del presente proyecto, al menos 45.000 tenderos y sus respectivas familias se habrán beneficiado con: créditos de fortalecimiento de su negocio; créditos para la mejora de viviendas; seguros de vida e incapacidad; seguros de educación; y/o planes de ahorro de educación superior. El proyecto también desarrollará una cultura de bancarización y prevención de riesgos entre los tenderos que permitirá proteger a dichos individuos en lo personal, patrimonial y familiar.
- 7.2 **Riesgos del proyecto.** Los principales riesgos que pueden llegar a afectar la consecución de los objetivos establecidos son: (i) que terminase o fallase la alianza empresarial entre Grupo Bimbo y FinComún; y (ii) que la cultura de pago y la desconfianza hacia el sector financiero impactasen a la demanda de los productos microfinancieros. Con respecto al primer punto, hay que destacar de ambas instituciones el éxito inicial de su colaboración, la correcta alineación de sus intereses en el éxito del proyecto y la posición accionarial de Grupo Bimbo en FinComún. Con respecto al último punto, se espera que el proyecto se siga beneficiando de la buena imagen y confianza que los tenderos tienen de Grupo Bimbo, y que éstas se sigan transfiriendo a FinComún.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 Dada la naturaleza del proyecto, no se prevé que genere impactos medioambientales directos. Por lo contrario, se espera que esta iniciativa genere impactos sociales positivos, ya que se generará nuevas oportunidades para los tenderos y sus familias.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO (ANEXO I)
SOLUCIONES CORPORATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN MÉXICO (ME-M1037)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al desarrollo y la profundización del mercado microfinanciero en México.	<p>A los dos años de finalizado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se habrá desarrollado un nuevo modelo de negocios de prestación de servicios microfinancieros a través de los canales de distribución de grandes corporaciones, capaz de replicarse en otros países de Latinoamérica y el Caribe. - El modelo es replicado con al menos otra gran corporación de otro sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación ex - post¹ 	
PROPÓSITO			
Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios de prestación de servicios microfinancieros para los tenderos a través de una alianza empresarial entre una gran empresa y una institución microfinanciera.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un nuevo modelo de distribución de servicios microfinancieros probado exitosamente a través de los canales de detalle del Grupo Bimbo. - FinComún acelera su crecimiento, cobertura geográfica y oferta de productos de un modo competitivo y sostenible; de tal modo que la alianza empresarial con Grupo Bimbo provee 12,5% del crecimiento promedio anual de la microfinanciera. - Aumenta un 50% la cantidad de tenderos con seguros (cultura de prevención generada) 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de evaluación intermedia y final. - PCR - PPMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo del sindicato de Grupo Bimbo con las actividades del proyecto.
COMPONENTES			
I. Optimizar y expandir el	A los 18 meses de iniciado el proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones intermedias y 	

¹ Durante la ejecución del proyecto, el FOMIN conjuntamente con la UE, analizarán la posibilidad de utilizar fondos del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN para realizar dicha evaluación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
proceso de otorgamiento de servicios de microcrédito	<ul style="list-style-type: none"> - Se contará con 4.800 nuevos clientes de microcrédito y una cartera desembolsada de 3,4 millones de dólares. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se contará con 15.000 nuevos clientes de microcrédito y una cartera desembolsada de US\$10,5 millones. - El 10% del mercado potencial de tenderos del Grupo Bimbo en las agencias atendidas son clientes permanentes de FinComún. - El nivel de mora es inferior al 6%. - El nivel de errores en el proceso de recolección de pagos es menor al 1/1000 mensual. 	<p> finales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales de progreso. - Informes semestrales - PPMR 	
II. Desarrollo y comercialización de nuevos productos microfinancieros.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4.800 créditos otorgados de fortalecimiento de negocio, por un valor de cartera desembolsada de US\$2,6 millones en 16 agencias. - 400 créditos para mejora de vivienda, por un valor de cartera desembolsada de 800 mil dólares en 16 agencias. - 15.000 seguros de vida e incapacidad suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo. - 3.000 seguros de educación suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo. - 2.000 seguros de salud suscritos por el canal de 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones intermedias y finales. - Informes semestrales de progreso. - Estados financieros de FinComún. - Informe de consultoría. - Informes de la aseguradora. - Informes semestrales - PPMR 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>distribución de grupo Bimbo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 500 planes de ahorro de educación superior fondeados. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15.000 créditos otorgados de fortalecimiento de negocio, por un valor de cartera desembolsada de US\$8,1 millones. - 1.200 créditos para mejora de vivienda, por un valor de cartera desembolsada de 2,4 millones de dólares. - 40.000 seguros de vida e incapacidad suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo. - 9.000 seguros de educación suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo. - 6.000 seguros de salud suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo. - 1.000 planes de ahorro de educación superior fondeados. - Un estudio de profundización en el conocimiento del cliente. - Un estudio de nuevas necesidades de los tenderos a ser potencialmente cubiertas por FinComún utilizando para ello el canal de distribución de Grupo Bimbo. 		
III. Diseño y prueba piloto de una metodología de	A los 24 meses de iniciado el proyecto:	- Evaluaciones Intermedias y Finales.	- Se logra concretar convenios con

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
corresponsalía a través de tenderos.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño conceptual de la metodología de corresponsales. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 corresponsales tenderos operando y realizando transacciones de productos FinComún y terceros proveedores. - Los tenderos corresponsales obtienen en promedio un ingreso mensual adicional de US\$150. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales de progreso. - Reporte de comisiones pagadas a tenderos corresponsales. - Visitas de inspección a corresponsales. - Informes semestrales - PPMR 	proveedores de servicios públicos y privados, tales como empresas telefónicas, CFE, Tesorería Federal, Estatal y Municipal, SKY, entre otros.
IV. Evaluación y difusión.	<p>.Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modelo de FinComún es presentado en al menos 5 países de la Región. - 3 pasantías realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones Intermedias y Finales - Informes semestrales de progreso - Reportes y memorias de participación en Foros nacionales e internacionales. - Informes semestrales - PPMR 	
ACTIVIDADES			
I.1. Revisar y perfeccionar el proceso integral de crédito, en sus diferentes etapas.	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el diagnostico y recomendaciones de mejoras a los procesos. - Manuales de procesos y de operación actualizados. - Criterios de selección de zonas geográficas 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección. - Manuales. - Informes de los consultores. 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>elaborados.</p> <p>A los 9 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodología de evaluación parametrica desarrollada. - Zonas geográficas determinadas. <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de riesgos perfeccionado con base en experiencia de este período. 	<ul style="list-style-type: none"> - PPMR 	
<p>I.2 Desarrollo del modelo pedagógico y capacitación del personal de FinComún y Grupo Bimbo en los procesos optimizados y en la nueva metodología.</p>	<p>A los 9 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo pedagógico diseñado con sistema de administración de capacitación y capacitación a distancia. - Materiales de capacitación desarrollados. <p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación del modelo diseñado en 16 agencias. - Personal de FinComún capacitado: 10 coordinadores, 50 asesores y 10 colaboradores. - Personal de Grupo Bimbo capacitado en materia de crédito y servicios: 1.200 vendedores y 70 colaboradores de 16 agencias distribuidoras. <p>Al finalizar el proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección. - Manuales de capacitación. - Lista de personas capacitadas. - Encuesta de satisfacción por parte de los capacitados. - PPMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento de la fuerza de ventas de Bimbo en el proceso de capacitación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del modelo diseñado en 50 agencias. - Personal de FinComún capacitado: 16 coordinadores, 130 asesores y 16 colaboradores. - Personal de Grupo Bimbo capacitado en materia de crédito y servicios: 3.200 vendedores y 220 colaboradores de 50 agencias distribuidoras. 		
I.3 Diseño de la estructura de operación y supervisión que permita expandir la operación a una escala mayor.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - FinComún con apoyo de Grupo Bimbo ha diseñado la estructura de operación y supervisión adecuada para la operación. - Se han determinado las funciones y responsabilidades de cada puesto participante en el modelo, para ambas empresas. - Se definió e implemento la figura de supervisor financiero para apoyar e impulsar la operación del modelo. - Diseño de la estructura de una mesa de análisis y autorización de crédito. - El grupo Bimbo facilitó espacios físicos a FinComún para la operación en sus agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor - Visitas de Inspección - Manual de funciones y responsabilidades. - PPMR 	
I.4 Desarrollos tecnológicos para la optimización de los procesos y la administración de la gestión.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo Bimbo ha desarrollado un modulo financiero del software propietario que garantiza una operación confiable en la expansión. - Grupo Bimbo adquirió e instalo Server para la operación de FinComún. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor - Visitas de inspección - Desarrollos tecnológicos operando. 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene desarrollado un modelo de aceptación de crédito Bimbo (score versión Bimbo) - FinComún adquirió software para el manejo de la gestión en las agencias. - FinComún adquirió software para la administración y digitalización de expedientes. - Se cuenta con una mesa de análisis y autorización en funcionamiento, que aplica la metodología de evaluación paramétrica. - FinComún adquirió e instaló equipos multifuncionales en las agencias para facilitar el proceso de envío de información electrónica. - FinComún adquirió software de administración de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - PPMR 	
<p>II.1. Desarrollar dos nuevos productos de microcrédito para tenderos.</p>	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un nuevo producto de microcrédito diseñado y lanzado, orientado al fortalecimiento de los negocios de los tenderos. - Manuales de operación y sistemas informáticos adaptados para nuevo producto de microcrédito. <p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un segundo nuevo producto de microcrédito diseñado y lanzado, orientado a la mejora del hogar y/o realización de actividades familiares de los tenderos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección. - Manuales de operaciones. - PPMR 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de operación y sistemas informáticos adaptados para segundo nuevo producto de microcrédito 		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
II.2. Desarrollar tres nuevos productos de seguros para tenderos.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un nuevo producto de seguro de vida e incapacidad permanente con pagos fraccionados diseñado y lanzado. - Manuales de operación y sistemas informáticos adaptados para nuevo producto de seguros. - FinComún adquiere y/o paga comisión e instala software para la administración de seguros. <p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un segundo nuevo producto de seguros para asegurar la educación de los familiares de los tenderos en caso de fallecimiento o incapacidad de estos diseñado y lanzado. - Manuales de operación y sistemas informáticos adaptados para segundo nuevo producto de seguros. <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un tercer producto de seguros relacionado con la salud de los tenderos y sus familias diseñado y lanzado. - Manuales de operación y sistemas informáticos adaptados para tercer nuevo producto de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección. - Manuales de operaciones. - Acuerdo de comercialización con la aseguradora. - PPMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento de compañías de seguros en el desarrollo de productos y agilidad en pago de siniestros.
II.3 Desarrollar un nuevo producto de ahorro para la educación superior de la familia de los tenderos.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un nuevo producto de ahorro para la educación superior de la familia de los tenderos desarrollado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un cambio regulatorio que permite captar ahorros a través de terceros.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de operación y sistemas informáticos adaptados para plan de ahorro de educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de operaciones. - PPMR 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
II.4. Capacitación del personal de FinComún y Grupo Bimbo en los nuevos productos desarrollados.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de FinComún capacitado: 10 coordinadores, 40 asesores y 10 colaboradores. - Personal de Grupo Bimbo capacitado: 1.200 vendedores y 70 colaboradores de 16 agencias distribuidoras. - Personal de Grupo Bimbo capacitado en materia de seguros: 7.000 vendedores y 400 colaboradores en el canal de distribución. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de FinComún capacitado: 16 coordinadores, 130 asesores y 16 colaboradores. - Personal de Grupo Bimbo capacitado: 3.200 vendedores y 220 colaboradores de 50 agencias distribuidoras. - Personal de Grupo Bimbo capacitado en materia de seguros: 17.000 vendedores y 1.000 colaboradores en el canal de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Manuales de capacitación. - Encuesta de satisfacción por parte de los capacitados. - PPMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento de la fuerza de ventas Bimbo en el proceso de capacitación.
II.5. Evaluación de la satisfacción de nuevos productos y análisis de la demanda para identificar nuevas oportunidades de negocio mediante nuevos productos para tenderos.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de visitas de seguimiento sobre implementación y evolución de nuevos productos. - Informe de consultoría con información para el desarrollo de nuevos productos de crédito, seguros o pensiones que cubran las necesidades insatisfechas del tendero, su familia y/o su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Informe del consultor. - Encuesta de satisfacción. - PPMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés y disponibilidad de clientes para participar en los procesos.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y encuesta de satisfacción de productos lanzados realizada. - Informe del estudio de profundización en conocimiento del cliente. 		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
III.1. Identificar los servicios microfinancieros viables para ser ofrecidos por un corresponsal tendero y desarrollar un modelo de corresponsalías.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión de inspección en la región para analizar modelos exitosos relevantes de corresponsalía realizada. Tanto en el extranjero como en nuestro país. - Informe sobre el marco legal y normatividad aplicable a las corresponsalías. - Informe completo sobre el modelo de negocios de corresponsalías recomendado para la implementación, debiendo contener al menos 4 servicios de FinComún y/o proveedores externos a ser ofrecidos por los tenderos corresponsales. <p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocios desarrollado y adoptado para tenderos corresponsales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Informe final de la consultoría. - Informe de la misión de inspección. - PPMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés de tenderos en operar como corresponsales.
III.2 Lanzamiento piloto de corresponsalías	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con los criterios de selección para corresponsales tenderos. <p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con manuales de operación, control interno y soporte para la operación de los tenderos corresponsales. - Se cuenta con material completo para la campaña de lanzamiento. - Se desarrolla un proceso de capacitación para los tenderos corresponsales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección. - Manuales de operación - PPMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés de tenderos en operar como corresponsales. - Se cuenta en el mercado con tecnología confiable y de costo razonable.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 tenderos corresponsales capacitados y activos y 10 colaboradores de FinComún capacitados en el modelo. - Informe completo sobre la prueba piloto con recomendaciones para optimización del modelo. 		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
III.3 Desarrollos tecnológicos para operar corresponsalías.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema informático de tenderos desarrollado y sistemas FinComún adaptados para operar corresponsales. - Fincomún adquirió e equipos para la operación de tenderos, servidor para fortalecer el call center y tarjetas IP para la atención a corresponsales. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación de un modelo estandarizado de tenderos corresponsales desarrollada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección - Manuales de operación - PPMR 	
IV. 1. Desarrollo de una publicación sobre la experiencia, incluyendo estudios de casos.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos una publicación sobre la experiencia, con un mínimo de 3 estudios de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Publicación. - PPMR 	
IV. 2. Programa de recepción de pasantes internacionales.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recibieron al menos 5 pasantes internacionales de instituciones microfinancieras de la Región, de un mínimo de 2 semanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Informe de seguimiento de las pasantías - PPMR 	
IV. 3. Participación en foros nacionales e internacionales.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representantes de FinComún han expuesto el modelo en al menos 3 foros de microfinanzas de la Región. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Informe de los Foros. - PPMR 	

PRESUPUESTO (ANEXO II)

**SOLUCIONES CORPORATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN MÉXICO
(ME-M1037)**

I. Optimizar y expandir el proceso de otorgamiento de servicios de microcrédito.			
	COSTO TOTAL	FOMIN	Aporte Local
1.1 Revisar y perfeccionar el proceso integral de crédito, en sus diferentes etapas.	30,000	30,000	0
1.1.1 Consultoría local para la reingeniería de procesos y adaptación de manuales de procesos y sistemas para optimizar la operación.	30,000	30,000	0
1.2 Desarrollo del modelo pedagógico y capacitación del personal de FinComún y Grupo Bimbo en los procesos optimizados y en la nueva metodología.	133,000	50,000	83,000
1.2.1 Desarrollo de modelo de educación (incluye sistema de administración de la capacitación y capacitación a distancia)	100,000	50,000	50,000
1.2.2 Generación de materiales para capacitación en diversos medios (multimedia, videos, etc)	20,000	0	20,000
1.2.3 Tutores locales para realizar proceso de implantación del modelo	9,000	0	9,000
1.2.4 Salas, refrigerios y varios.	4,000	0	4,000
1.3 Diseño de la estructura de operación y supervisión que permita expandir la operación a una escala mayor	328,000	40,000	288,000
1.3.1 Consultor local para el diseño de la estructura de operación y supervisión (en la agencia, plaza, región). Determinación de funciones y responsabilidades de cada puesto. Creación de la figura de supervisor financiero de productos FinComún	40,000	40,000	0
1.3.2 Contratación de supervisores financieros Regionales	288,000	0	288,000
1.4 Desarrollos tecnológicos para optimización de los procesos y la administración de la gestión	462,000	40,000	422,000
1.4.1 Desarrollo del módulo financiero de software Bimbo para garantizar una adecuada y confiable operación de los productos financieros.	200,000	0	200,000
1.4.2 Adquisición server para operaciones financieras de FinComún en plataforma tecnológica Bimbo	32,000	0	32,000
1.4.3 Desarrollo del modelo de aceptación de crédito Bimbo (score versión Bimbo)	40,000	40,000	0
1.4.4 Adquisición Software Business Intelligence para manejo de la gestión (Tableros de Control) comercial, administración de agencias)	40,000	0	40,000
1.4.5 Automatización del proceso de escaneo de información (software para administración y digitalización de expedientes)	50,000	0	50,000
1.4.6 Instalación de la mesa central de análisis	30,000	0	30,000
1.4.7 Adquisición de 50 equipos multifuncionales para las agencias	50,000	0	50,000
1.4.8 Adquisición de Software de administración de procesos	20,000	0	20,000
Subtotal	953,000	160,000	793,000
II. Desarrollo y comercialización de nuevos productos microfinancieros.			
	COSTO TOTAL	FOMIN	Aporte Local
2.1 Desarrollar dos nuevos productos de microcrédito para tenderos.	30,000	30,000	0
2.1.1 Consultor local para estudio de mercado	7,500	7,500	0
2.1.2 Consultor local para diseño de productos, desarrollo de manuales de operaciones y adecuación de sistemas informáticos.	12,500	12,500	0
2.1.3 Desarrollo de campaña de lanzamiento (material de publicidad, material de capacitación y logística)	10,000	10,000	0
2.2 Desarrollar tres nuevos productos de seguros para tenderos.	112,500	32,500	80,000
2.2.1 Consultor local para estudio de mercado	10,000	10,000	0
2.2.2 Consultor local para diseño de productos, desarrollo de manuales de operaciones y adecuación de sistemas informáticos.	12,500	12,500	0
2.2.3 Desarrollo de campaña de lanzamiento (material de publicidad, material de capacitación y logística)	10,000	10,000	0
2.2.4 Adquisición y/o pago de comisión por FinComún de software de administración de seguros.	80,000	0	80,000
2.3 Desarrollar un nuevo producto de ahorro para la educación superior de la familia de los tenderos.	30,000	30,000	0
2.3.1 Consultor local para estudio de mercado	7,500	7,500	0
2.3.2 Consultor local para diseño de producto, desarrollo de manuales de operaciones y adecuación de sistemas informáticos.	12,500	12,500	0
2.3.3 Desarrollo de campaña de lanzamiento (material de publicidad, material de capacitación y logística).	10,000	10,000	0
2.4 Capacitación del personal de FinComún y Grupo Bimbo en los nuevos productos desarrollados.	161,000	100,000	61,000
2.4.1 Diseño y desarrollo de material de capacitación sobre los nuevos productos para la red de agencias Bimbo.	70,000	70,000	0
2.4.2 Gastos de logística para impartir capacitación de nuevos productos a personal Bimbo y FinComún (capacitación presencial y a distancia, incluye véaticos, salas, refrigerios y varios)	55,000	30,000	25,000
2.4.3 Colaborador de FinComún responsable de la coordinación del proceso de capacitación sobre nuevos productos	36,000	0	36,000
2.5 Evaluación de satisfacción de nuevos productos y análisis de demanda para identificar nuevas oportunidades de negocios mediante nuevos productos para tenderos.	126,600	110,000	16,600
2.5.1 Veaticos visitas a agencias para seguimiento y supervisión al desempeño de nuevos productos	36,600	20,000	16,600

2.5.2 Encuestas de satisfacción de productos lanzados a lo largo del proyecto	30,000	30,000	0
2.5.3 Consultor local para estudio de profundización en el conocimiento del cliente	40,000	40,000	0
2.5.4 Consultor local para estudio de mercado sobre detección de oportunidades de nuevos productos y optimización de los actuales.	20,000	20,000	0
Subtotal	460,100	302,500	157,600

III. Diseño y prueba piloto de una metodología de corresponsalía a través de tenderos.			
	COSTO TOTAL	FOMIN	Aporte Local
3.1 Identificar los servicios microfinancieros viables para ser ofrecidos por un corresponsal tendero y desarrollar un modelo de corresponsalías	98,000	98,000	0
3.1.1 Misión de análisis de esquemas internacionales de corresponsalía (pasajes y viáticos)	10,000	10,000	0
3.1.2 Investigación y análisis de esquemas nacionales de corresponsalía	4,000	4,000	0
3.1.3 Consultor local para análisis del marco legal (regulación y normatividad mexicana) para el servicio de corresponsalía	4,000	4,000	0
3.1.4 Consultor local para el desarrollo del modelo de negocios de corresponsales tenderos.	80,000	80,000	0
3.2 Lanzamiento piloto de corresponsalías	53,800	51,964	1,836
3.2.1 Selección de tenderos (incluye contrato servicios) y tutorías de capacitación para tenderos.	3,800	1,964	1,836
3.2.2 Desarrollo de campaña de lanzamiento (material de publicidad, material de capacitación y logística)	20,000	20,000	0
3.2.3 Supervisión de la prueba piloto (seguimiento y control de implantación del modelo)	18,000	18,000	0
3.2.4 Evaluación de la prueba piloto, recomendaciones y ajustes	12,000	12,000	0
3.3 Desarrollos tecnológicos para operar corresponsalías	137,500	137,500	0
3.3.1 Desarrollo de aplicaciones para la operación de los corresponsales (programación puntos de venta, adaptación y modificaciones del IVR, sistemas de administración de tarjetas) ,	45,000	45,000	0
3.3.2 Adquisición de: equipos para realizar prueba piloto (pos), servidor para fortalecer operación del call center y tarjetas para manejo de voz ip	92,500	92,500	0
Subtotal	289,300	287,464	1,836

IV. Evaluación y difusión			
	COSTO TOTAL	FOMIN	Aporte Local
4.1 Desarrollo de una publicación sobre la experiencia, incluyendo estudios de casos.	15,000	0	15,000
4.1.1 Estudios de Casos - Universidad local	15,000	0	15,000
4.2 Programa de recepción de pasantes internacionales	11,250	11,250	0
4.2.1 Viáticos y estímulos	11,250	11,250	0
4.3 Participación en foros nacionales e internacionales.	4,500	4,500	0
4.3.1 Pasajes y viáticos	4,500	4,500	0
Subtotal	30,750	15,750	15,000

V. Administración			
	COSTO TOTAL	FOMIN	Aporte Local
5.1 Coordinador del Proyecto	84,000	84,000	0
5.2 Asistente de proyecto y adquisiciones	31,500	31,500	0
5.3 Asistente Contable	29,400	0	29,400
Subtotal	144,900	115,500	29,400

VI. Otros			
	COSTO TOTAL	FOMIN	Aporte Local
6.1 Auditoría Anual	12,000	12,000	0
6.2 Línea Base, evaluación intermedia y final	50,000	50,000	0
6.2 Imprevistos	54,975	51,811	3,164
Subtotal	116,975	113,811	3,164

SUB TOTAL PROYECTO	1,995,025	995,025	1,000,000
---------------------------	------------------	----------------	------------------

VII. Fondo de evaluación de impacto			
	COSTO TOTAL	FOMIN	Aporte Local
7.1 Fondo de evaluación de impacto	4,975	4,975	0

TOTAL PROYECTO	2,000,000	1,000,000	1,000,000
-----------------------	------------------	------------------	------------------