Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Soluciones Corporativas para el Desarrollo de las Microfinanzas en México

Nro. Proyecto: ME-M1037 - Nro. Operación: ATN/ME-10682-ME

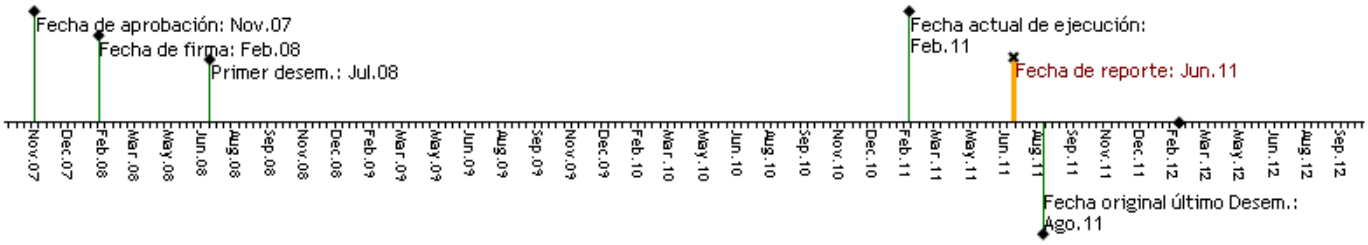
**Propósito:** Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios de prestación de servicios microfinancieros para los tenderos a través de una alianza empresarial entre una gran empresa y una institución microfinanciera.

| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| MÉXICO | MÉXICO | SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa | BOPD - Inclusión económica |

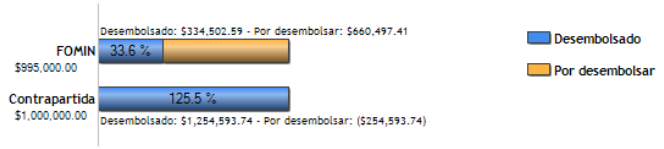
**Agencia Ejecutora:** SERVICIOS FINANCIEROS COMUNITARIOS

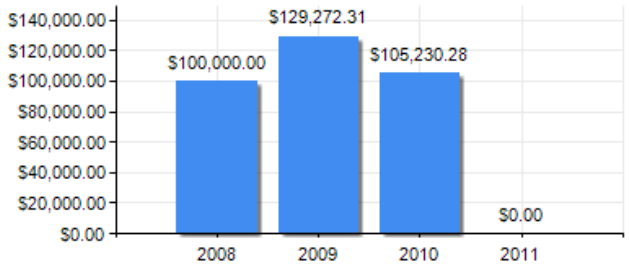
**Líder equipo de diseño:** Aldaz, Miguel
**Líder equipo de supervisión:** Bucardo, Alberto

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

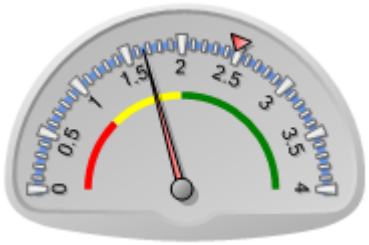



### RECURSOS

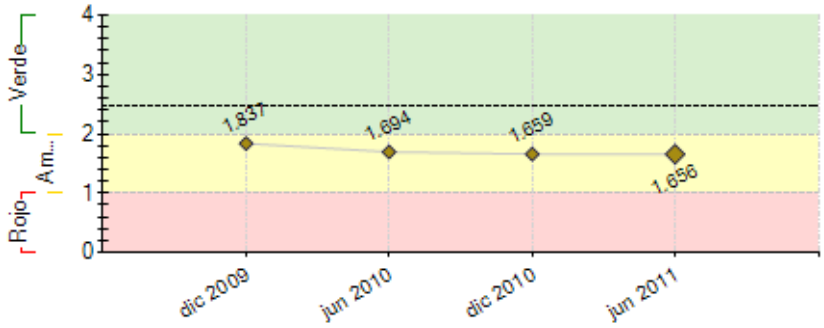



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

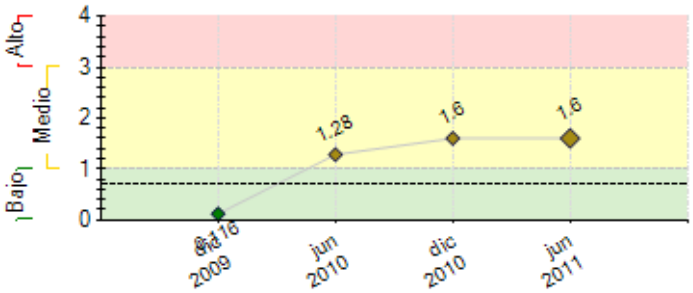



**Puntaje actual:** Insatisfactorio: 1.656
**Promedio FOMIN:** 2.477




----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS




---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.699

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| Administración Financiera: | 0 |
| Adquisiciones: | 0 |
| Capacidad Técnica: | 0 |

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Los principales resultados alcanzados son: (i) Se cuenta con un módulo que permite la recolección de las cuotas de los tenderos en su tienda a través del vendedor de Bimbo; (ii) Se cuenta con un sistema de capacitación a distancia, el cual es de gran utilidad para la capacitación del personal de FinComún a distancia; (iii) Se cuenta ya con el modelo de corresponsalías, el cual servirá a FinComún para cuando exista un cambio en la legislación o que la misma financiera decida cambiar de nivel o convertirse en banco. Mientras la legislación no cambie, FinComún no puede operar a través de corresponsales.

El proyecto ha ido avanzando lento debido a factores, tanto externos sufridos en el entorno macroeconómico del país, como a cuestiones internas de cambio organizacional sufridos tanto en FinComún como en Grupo Bimbo, pero sin restarle importancia a los objetivos que se quieren alcanzar con este proyecto.

El proyecto no se podrá culminar en el tiempo pactado con el Banco, pero se está solicitando una prorroga al banco debido al interés y compromiso por parte de FinComún y Grupo Bimbo para que se culmine.

La dirección de Grupo Bimbo y FinComún tienen el objetivo de fortalecer al tendero y con ello propiciar el desarrollo económico, por tal motivo, cada empresa ha fortalecido sus áreas que están involucradas en este proyecto. Los logros del proyecto cumplirán con el objetivo de crecimiento de FinComún y el fortalecimiento de los tenderos en México.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Durante este semestre, todos los proyectos se vieron nuevamente priorización debido a la incorporación del actual Director General a la institución. Se continuó trabajando en el desarrollo de los productos de microseguros, con lo que se concluyó un estudio de las necesidades de productos de protección que requieren los tenderos. Con la conclusión obtenida por la consultora, se decidió crear en conjunto con nuestro socio comercial "Don Juan", tres nuevos productos de microseguros, los cuales irán enfocados a cubrir las necesidades de protección para vida, educación, hospitalización y se está también trabajando en un cuarto seguro que va enfocado a los daños que pueda sufrir el local del tendero.

El modelo de corresponsales no pudo ser probado debido a la legislación que solo posibilita a las instituciones bancarias a tener corresponsales, pero no se menciona para las microfinancieras, por lo que no se tuvo la autorización por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para llevar a cabo la prueba, por lo que se decidió cambiar el rumbo de esta prueba y trabajar en desarrollar medios de pagos para los tenderos, acercándoles una funcionalidad de banca electrónica, desde la cual podrán realizar operaciones sin tener que salir de su negocio.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| | | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **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.I1** | Nuevo modelo de distribución de servicios microfinancieros probado exitosamente a través de los canales de detalle del Grupo Bimbo. | 0<br>Feb 2008 | | | | 1<br>Feb 2012 | 0 | |
| | **P.I2** | 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. | 0<br>Feb 2008 | | | | 12.5<br>Feb 2012 | 0 | |
| | **P.I3** | Aumenta un 50% la cantidad de tenderos con seguros (cultura de prevención generada) | 0 | | | | 50<br>Feb 2012 | 0 | |
| **Componente 1:** Optimización y expansión del proceso de otorgamiento de servicios de microcrédito<br>**Peso:** 55%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C1.I1** | Se contará con 4.800 nuevos clientes de microcrédito | 0<br>Feb 2008 | | | | 4800<br>Ago 2009 | 3151<br>Ago 2009 | Atrasado |
| | **C1.I2** | El 10% del mercado potencial de tenderos del Grupo Bimbo en las agencias atendidas son clientes permanentes de FinComún. | 0<br>Feb 2008 | | | | 10<br>Feb 2012 | 7.54<br>May 2011 | En curso |
| | **C1.I3** | El nivel de mora es inferior al 6%. | 0<br>Feb 2008 | | | | 6<br>Feb 2012 | 4.81<br>May 2011 | En curso |
| | **C1.I4** | Nivel de errores en el proceso de recolección de pagos es menor al 1/1000 mensual. | 0<br>Feb 2008 | | | | 1<br>Feb 2012 | 20<br>May 2011 | En curso |
| | **C1.I5** | Se contará con 15.000 nuevos clientes de microcrédito y una cartera desembolsada de US$10,5 millones. | 0 | | | | 15000<br>Feb 2012 | 15935<br>May 2011 | En curso |
| | **C1.I6** | Se contará con una cartera desembolsada de 3,4 millones de dólares. | 0 | | | | 3400000<br>Ago 2009 | 20000000<br>Dic 2010 | En curso |
| **Componente 2:** Desarrollo y comercialización de nuevos productos microfinancieros<br>**Peso:** 27%<br>**Clasificación:** Muy Insatisfactorio | **C2.I1** | Numero de créditos otorgados de fortalecimiento de negocio | 0 | 4800<br>Ago 2009 | | | 15000<br>Feb 2012 | 15935<br>May 2011 | En curso |
| | **C2.I2** | Valor (en dólares) de cartera desembolsada de créditos otorgados de fortalecimiento de negocio | 0 | 2600000<br>Ago 2009 | | | 8100000<br>Feb 2012 | 0<br>Ago 2010 | Atrasado |
| | **C2.I3** | Numero de créditos para mejora de vivienda | 0 | 400<br>Ago 2009 | | | 1200<br>Feb 2012 | 0<br>Ago 2010 | Atrasado |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C2.I4** | Valor (en dólares) de cartera desembolsada de créditos para mejora de vivienda | 0 | 800000 | | | 2400000 | 0 | Atrasado |
| | | | Ago 2009 | | | Feb 2012 | Ago 2010 | |
| **C2.I5** | Numero de seguros de vida e incapacidad suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo | 0 | 15000 | | | 40000 | 500 | Atrasado |
| | | | Ago 2009 | | | Feb 2012 | Ago 2010 | |
| **C2.I6** | Numero de seguros de educación suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo. | 0 | 3000 | | | 9000 | 0 | Atrasado |
| | | | Ago 2009 | | | Feb 2012 | Ago 2010 | |
| **C2.I7** | Numero de seguros de salud suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo. | 0 | 2000 | | | 6000 | 0 | Atrasado |
| | | | Ago 2009 | | | Feb 2012 | Ago 2010 | |
| **C2.I8** | Numero de planes de ahorro de educación superior fondeados. | 0 | 500 | | | 1000 | 0 | Atrasado |
| | | | Ago 2009 | | | Feb 2012 | Ago 2010 | |
| **C2.I9** | Un estudio de profundizacion en el conocimient del cliente. | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | Feb 2012 | | |
| **C2.I10** | Un estudio de nuevas necesidades de los tenderos a ser potencialmente cubiertas por FinComún utilizando para ello el canal de distribución de Grupo Bimbo. | 0 | | | | 1 | | |
| | | | | | | Feb 2012 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 3:** Diseño y prueba piloto de una metodología de corresponsalía a través de tenderos.<br><br>**Peso:** 17%<br><br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C3.I1** | Diseño conceptual de la metodología de corresponsales | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Feb 2008 | | | | Feb 2012 | Dic 2010 | |
| | **C3.I2** | 30 corresponsales tenderos operando y realizando transacciones de productos FinComún y terceros proveedores. | 0 | | | | 30 | 0 | En curso |
| | | | Feb 2008 | | | | Feb 2012 | Ene 2011 | |
| | **C3.I3** | Los tenderos corresponsales obtienen en promedio un ingreso mensual adicional de US$150. | 0 | | | | 150 | | |
| | | | Feb 2008 | | | | Feb 2012 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 4:** Evaluación y difusión<br><br>**Peso:** 1%<br><br>**Clasificación:** Muy Insatisfactorio | **C4.I1** | El modelo de FinComún es presentado en al menos 5 países de la Región. | 0 | | | | 5 | | |
| | | | Feb 2008 | | | | Feb 2012 | | |
| | **C4.I2** | Pasantías realizadas | 0 | | | | 3 | | |
| | | | Feb 2008 | | | | Feb 2012 | | |

| Hitos | | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Condiciones previas | 4 | Ago 2008 | 4 | Jun 2008 | Logrado |

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

[X] Otros, cuáles?: Regulación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. Retraso en la ejecución del proyecto. | Alto | Se estuvo trabajando en este semestre para fortalecer la estructura encargada de este proyecto, para presentar al Banco a principios de año una nueva propuesta para alargar el periodo autorizado para la culminación del proyecto. | FinComún |
| 2. Que el Sindicato de Bimbo no quiera colaborar con el proyecto. | Bajo | Se tendrá que desarrollar una estrategia para comunicar la importancia del proyecto y la afectación que tendrá en los clientes tenderos, lo que les representará una mayor venta a los miembros del sindicato. | Grupo Bimbo y FinComún |

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

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** PP - Poco Probable

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

| Factor | Comentarios |
|---|---|
| [X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto | Legislación de corresponsales no ha sido aprobada con la CNBV. |

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

El proyecto ha sufrido muchos cambios debido a que, tanto el mercado cómo la tecnología han evolucionado hacia otras formas de encontrar soluciones para los clientes. Actualmente Grupo Bimbo ha reforzado su estructura para dedicar un área estratégica exclusiva para ver temas relacionados con los proyectos con FinComún y los tenderos. A su vez, FinComún fortaleció el área que atiende la relación con Bimbo, dedicando mayores recursos humanos para llevar a cabo los proyectos con nuestro aliado comercial.

El proyecto sigue siendo parte de los objetivos de ambas empresas, por lo que el proyecto continuará hacía adelante mientras exista la posibilidad en el mercado de penetrar con los tenderos con servicios financieros y procurando acercarles un beneficio para ellos y sus familias.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. En proyectos innovadores y especificamente en los casos en que se esperan cambios legislativos favorables para el mismo, se deberán de considerar plazos más largos de ejecución y escenarios alternativos para en los casos de que los supuestos no se den. | Design | Aguilar, Guillermo *[FOMIN]* |