



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) JULIO 2011 - DICIEMBRE 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**  
MÉXICO

**País Beneficiario**  
MÉXICO

**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

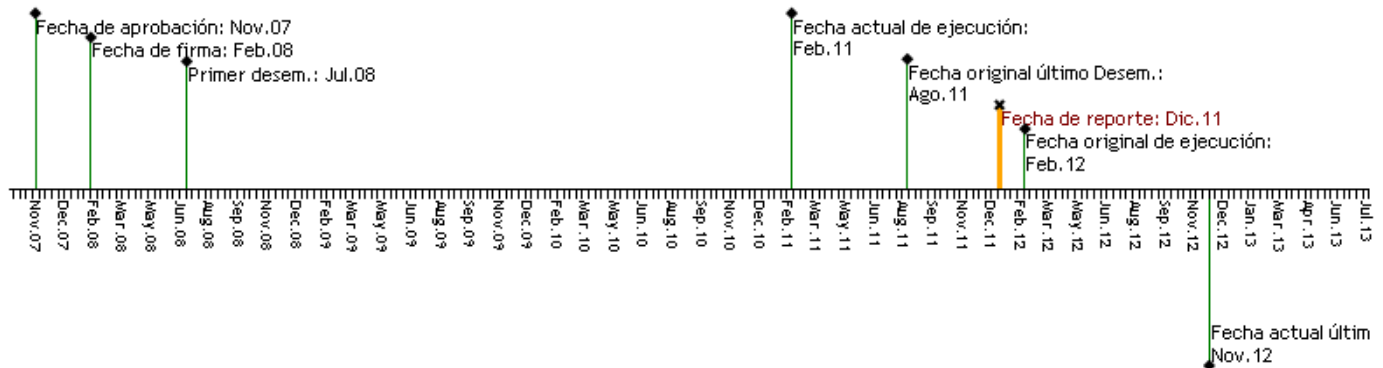
**Subgrupo**  
BOPD - Inclusión económica

**Agencia Ejecutora:** SERVICIOS FINANCIEROS COMUNITARIOS

**Líder equipo de diseño:** Aldaz, Miguel

**Líder equipo de supervisión:** Aguilar, Guillermo

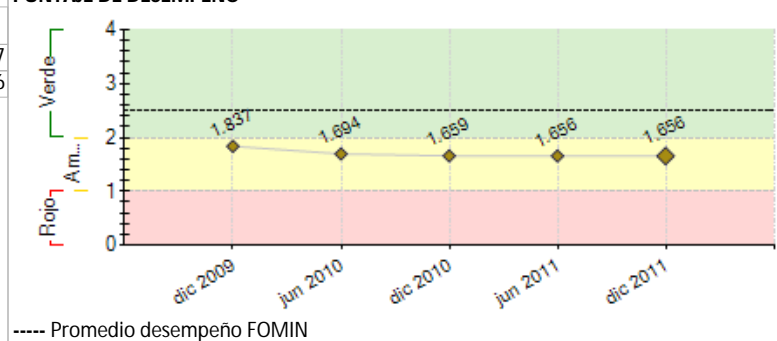
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$1,000,000.00	\$605,061.85	\$329,498.67
Contrapartida	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,265,945.36

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

No comment.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Desde el punto de vista de indicadores del Marco Lógico, los resultados del proyecto son claramente insatisfactorios. El consultor que realizó la evaluación final rescata el hecho de que varios clientes/tenderos de Grupo Bimbo se mantienen como beneficiarios del proyecto apoyados financieramente por FinComún.

### Evaluación final

Evaluación Final

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37257076>

## SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
<b>Propósito:</b> 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.  <b>Clasificación:</b> Muy Insatisfactorio	<b>P.11</b> Nuevo modelo de distribución de servicios microfinancieros probado exitosamente a través de los canales de detalle del Grupo Bimbo.	0	1	0	0 %
	<b>P.12</b> 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	12.5	0	0 %
	<b>P.13</b> Aumenta un 50% la cantidad de tenderos con seguros (cultura de prevención generada)	0	50	0	0 %
<b>Componente 1:</b> Optimización y expansión del proceso de otorgamiento de servicios de microcrédito  <b>Peso:</b> 55%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C1.11</b> Se contará con 4.800 nuevos clientes de microcrédito	0	4800	3151	66 %
	<b>C1.12</b> El 10% del mercado potencial de tenderos del Grupo Bimbo en las agencias atendidas son clientes permanentes de FinComún.	0	10	7.54	75 %
	<b>C1.13</b> El nivel de mora es inferior al 6%.	0	6	4.81	80 %
	<b>C1.14</b> Nivel de errores en el proceso de recolección de pagos es menor al 1/1000 mensual.	0	1	20	2,000 %
	<b>C1.15</b> Se contará con 15.000 nuevos clientes de microcrédito y una cartera desembolsada de US\$10,5 millones.	0	15000	15935	106 %
	<b>C1.16</b> Se contará con una cartera desembolsada de 3,4 millones de dólares.	0	3400000	20000000	588 %
<b>Componente 2:</b> Desarrollo y comercialización de nuevos productos microfinancieros  <b>Peso:</b> 27%  <b>Clasificación:</b> Muy Insatisfactorio	<b>C2.11</b> Numero de créditos otorgados de fortalecimiento de negocio	0	15000	15935	106 %
	<b>C2.12</b> Valor (en dólares) de cartera desembolsada de créditos otorgados de fortalecimiento de negocio	0	8100000	0	0 %
	<b>C2.13</b> Numero de créditos para mejora de vivienda	0	1200	0	0 %
	<b>C2.14</b> Valor (en dólares) de cartera desembolsada de créditos para mejora de vivienda	0	2400000	0	0 %
	<b>C2.15</b> Numero de seguros de vida e incapacidad suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo	0	40000	500	1 %
	<b>C2.16</b> Numero de seguros de educación suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo.	0	9000	0	0 %
	<b>C2.17</b> Numero de seguros de salud suscritos por el canal de distribución de Grupo Bimbo.	0	6000	0	0 %
	<b>C2.18</b> Numero de planes de ahorro de educación superior fondeados.	0	1000	0	0 %
	<b>C2.19</b> Un estudio de profundización en el conocimiento del cliente.	0	1		0 %
	<b>C2.11</b> 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		0 %
<b>Componente 3:</b> Diseño y prueba piloto de una metodología de corresponsalia a través de tenderos.  <b>Peso:</b> 17%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C3.11</b> Diseño conceptual de la metodología de corresponsales	0	1	1	100 %
	<b>C3.12</b> 30 corresponsales tenderos operando y realizando transacciones de productos FinComún y terceros proveedores.	0	30	0	0 %
	<b>C3.13</b> Los tenderos corresponsales obtienen en promedio un ingreso mensual adicional de US\$150.	0	150		0 %
<b>Componente 4:</b> Evaluación y difusión  <b>Peso:</b> 1%  <b>Clasificación:</b> Muy Insatisfactorio	<b>C4.11</b> El modelo de FinComún es presentado en al menos 5 países de la Región.	0	5		0 %
	<b>C4.12</b> Pasantías realizadas	0	3		0 %

## FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
- [X] Diseño del proyecto/Componentes
- [X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 4: RIESGOS

## RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Retraso en la ejecución del proyecto.

**Nivel:** Alto

**Responsable:** Project Assistant

**Estado:** Vigente

**Comentarios:** Existe un riesgo alto de que el proyecto no pueda culminar en la fecha pactada debido a los retrasos que se han tenido a lo largo de la vida del mismo, pero se ve con optimismo el poder lograr las metas pactadas si se autoriza una prorroga para culminarlo en más tiempo.

2. Que el Sindicato de Bimbo no quiera colaborar con el proyecto.

**Nivel:** Bajo

**Responsable:** Project Assistant

**Estado:** Vigente

**Comentarios:**

**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:** P - Probable

Aunque con un enfoque muy diferente al originalmente planteado y en muy baja escala.

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

- [X] Cambios en la tecnología

Nueva plataforma usada por los vendedores BIMBO que deja obsoleta lo desarrollado por Fincomún.

**Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

## SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

**Lessons learned**

1. Incorporating Penalties for Unsatisfactory Projects - The MIF may also want to consider including penalties for unsuccessful projects, such as repayment of the full amount funded by the MIF for the project. Having real skin in the game should cause the implementing organizations to more carefully consider every project component and activity. It may also help ensure that the implementing organizations involve and incorporate the right actors within their organizations, such as representatives from each of Bimbo's operational areas implicated in the FinComún project, in project development and ensure the appropriate level of buy-in to specific responsibilities and deliverables of each.

2. Corporations Should Be the Implementing Organization - It is highly recommended that future Corporate Solutions to Poverty projects include the corporation itself as the primary or co-Implementing Organization for the Project. As such the corporation should be included in the contract, along with any other organization or project participant that will play a critical role in the project's implementation. The fact that the MIF had no contractual or formal relationship of any kind with Bimbo regarding the Project, meant that Bimbo was not actively engaged in Project design and development and was not responsible for the success or failure of Project implementation.

**Relativa a**  
Implementation

**Autor**  
Aguilar, Guillermo [FOMIN]

Design

Aguilar, Guillermo [FOMIN]

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.**

Evaluación final, registrada en IDBdocs de la operación.

**Productos principales del proyecto**

[No se encontraron productos relacionados]

## SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

24/FEB/2009 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1884743>]

05/AGO/2011 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36326734>]

06/NOV/2012 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37257076>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ME-M1037&lg=SP>