



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Impulsando el crédito al microempresario desde la Caja Popular Mexicana

Nro. Proyecto: ME-M1071 - Proyecto No.: ATN/ME-13128-ME

Propósito: El propósito del proyecto es apoyar la incorporación de un nuevo producto crediticio dentro de la oferta de Caja Popular Mexicana que le permita ofrecer créditos productivos a sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional, empleando las mejores prácticas de la industria microfinanciera.

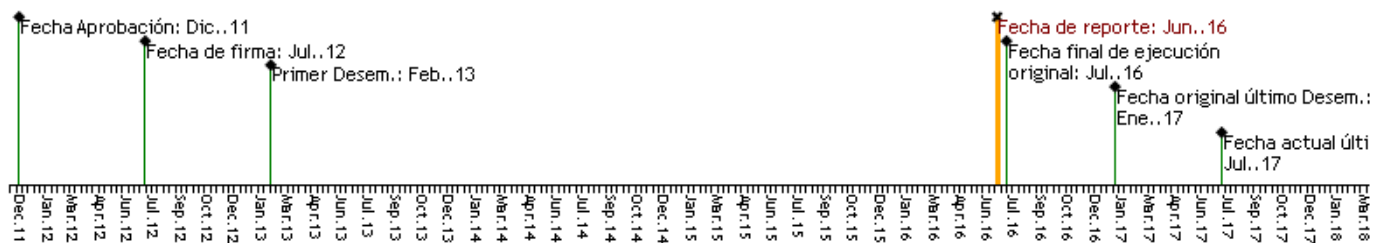
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	MIC - Desarrollo de la microempresa	MFIN - Microfinanzas

Agencia Ejecutora: Caja Popular Mexicana

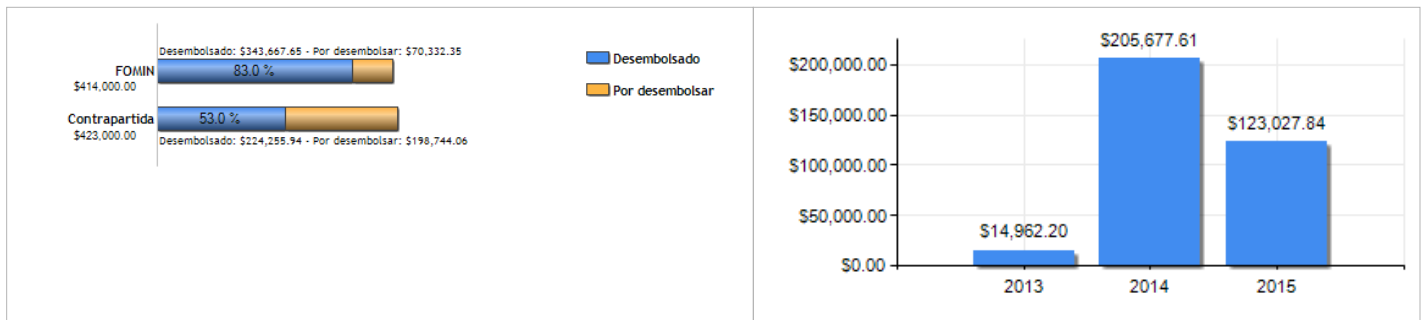
Líder equipo de diseño: GABRIELA TORREZ

Líder equipo de supervisión: GUILLERMO AGUILAR

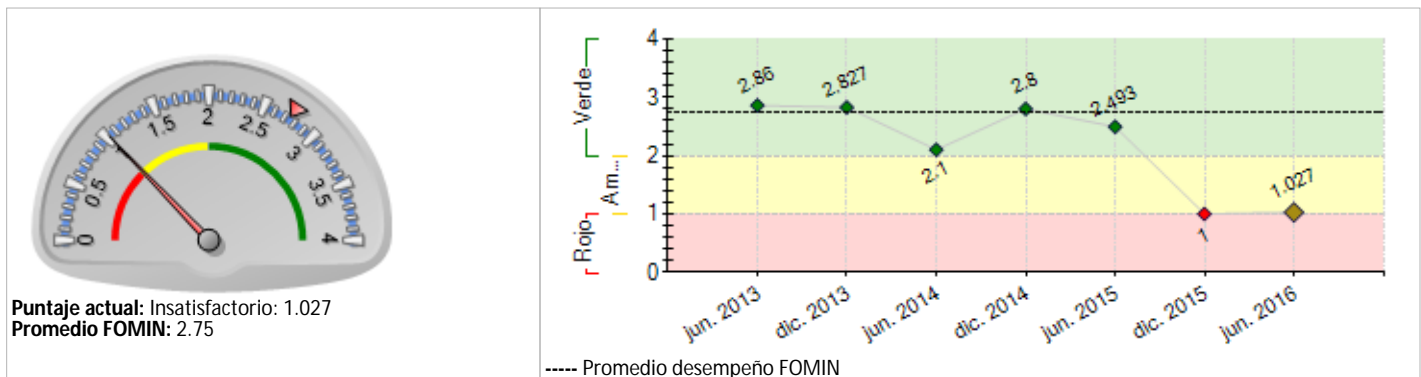
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



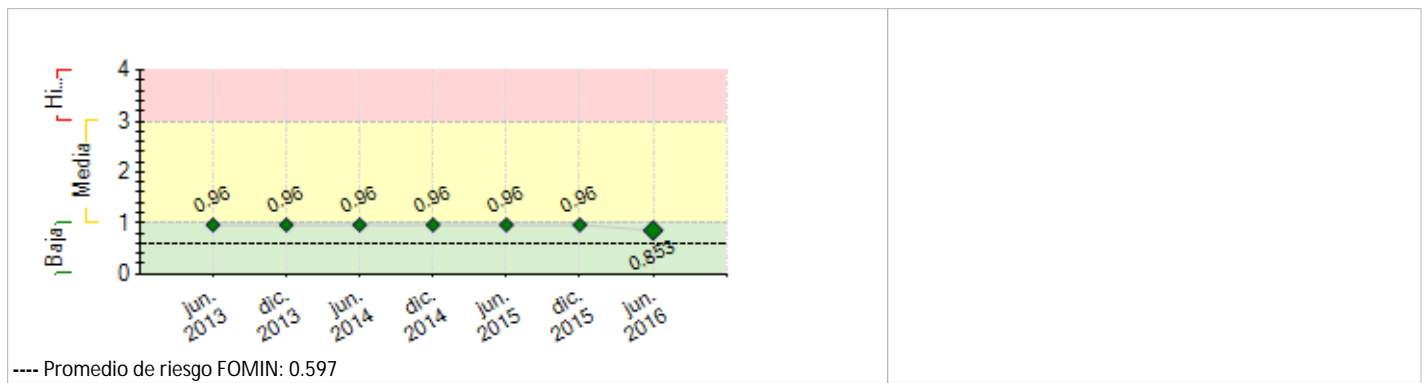
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Durante el periodo enero 2013 a junio de 2016, se logró el cumplimiento de los Hitos 0 al 4, así como la acreditación de los componentes 1 y 2; sin embargo, debido a que el proyecto "Estimulando el crédito para microempresarios en la Caja Popular Mexicana" se incorporó al programa Transformando la Experiencia del Servicio al Socio, dicho programa tiene implicaciones en cambios a la: Tecnología, Procesos, Políticas, Servicios, Canales, Cultura y Segmentación del mercado, lo cual ha causado que las fechas originales de dicho proyecto se desfasen y no encuadren con el primer planteamiento; dado el acuerdo entre el BID/FOMIN y Caja Popular Mexicana Sociedad Cooperativa, se ha determinado que la Cooperativa continúe desarrollando el proyecto por cuenta propia.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto fue cancelado anticipadamente y ahora se encuentra en la etapa de cierre financiero. El ejecutor se ha comprometido a continuar las actividades con sus propios recursos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: la incorporación del proyecto "Estimulando el crédito para microempresarios en la Caja Popular Mexicana" al programa Transformando la Experiencia del Servicio al Socio, a través de un plan de trabajo que incluya los cambios en: Tecnología, Procesos, Políticas, Productos, Servicios, Canales, Cultura y Segmentación del mercado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto fue cancelado anticipadamente y ahora se encuentra en la etapa de cierre financiero. El ejecutor se ha comprometido a continuar las actividades con sus propios recursos.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: El propósito del proyecto es apoyar la incorporación de un nuevo producto crediticio dentro de la oferta de Caja Popular Mexicana que le permita ofrecer créditos productivos a sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional, empleando las mejores prácticas de la industria microfinanciera.	R.1	Aumento en el tipo de productos de crédito que ofrece CPM, incluyendo el Crédito productivo. (Año 1: Consumo, vivienda; Año 2: Consumo, vivienda; Año 3: Consumo, vivienda, Productivo; Año 4: Consumo, vivienda, Productivo).	2	2	3	3	0	
		Jul. 2012	Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016		
	R.2	Número de socios empresarios de bajos ingresos que han accedido a crédito productivo adaptado a sus necesidades	30000	5000		55000	0	
		Jul. 2015	Jul. 2014			Jul. 2016		
	R.3	Valor mínimo de cartera bruta de crédito productivo en CPM (US\$ millones)	0	0.1	6.8	41	110	0
			Jul. 2013	Jul. 2014	Jul. 2015	Jul. 2016		
	R.4	Porcentaje máximo de cartera en riesgo (>30 días) del producto crédito productivo.	0	5	5	5	0	
			Jul. 2013	Jul. 2014		Jul. 2015		
	R.5	Porcentaje máximo de cartera en riesgo (>90 días) institucional de CPM	9	8	7	6	0	
			Jul. 2012	Jul. 2014	Jul. 2015	Jul. 2016		
Componente 1: Estrategia de largo plazo para crédito productivo Peso: 20% Clasificación: Satisfactorio	C1.11	Diagnóstico de situación actual del crédito productivo en CPM					Si	Finalizado
						Ene. 2013	Oct. 2013	
	C1.12	Diagnóstico externo del mercado y competencia para el nuevo producto					Si	Finalizado
						Ene. 2013	Oct. 2013	
	C1.13	-Visitas/pasantías para conocer otras experiencias en la región	0			3	5	Finalizado
						Ene. 2013	Jun. 2013	
	C1.14	Estrategia de largo plazo, socializada y consensuada a nivel interno, para la incorporación del nuevo producto de crédito productivo.					Si	Finalizado
						Ene. 2013	Oct. 2013	
Componente 2: Diseño y desarrollo del nuevo producto Peso: 20% Clasificación: Muy Insatisfactorio	C2.11	Plan detallado de actividades para implementación del nuevo producto.					Si	Finalizado
						Jul. 2013	Jul. 2015	
	C2.12	Modelo operativo del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.					Si	Finalizado
						Nov. 2013	Jul. 2015	
	C2.13	Documento de características del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.					Si	Finalizado
						Nov. 2013	Jul. 2015	
	C2.14	Plan de negocios para implementar el nuevo producto desarrollo y aprobado por CPM.					Si	Finalizado
						Nov. 2013	Jul. 2015	
	C2.15	Estructura organizacional definida para operar el nuevo					Si	Finalizado

producto.					Mar. 2014	Jul. 2015	
C2.16 Manual de políticas, procesos y procedimientos desarrollados.					Mar. 2014	Jul. 2015	Finalizado

Componente 3: Solución tecnológica para el nuevo producto

Peso: 20%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

C3.11 Sistema informático operativo y gerencial desarrollado, compatible, probado para operar el nuevo producto de crédito					Mar. 2014		Atrasado
C3.12 Número de sucursales, participantes en el ejercicio piloto, que cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado	0				5		Atrasado
C3.13 Número de funcionarios de CPM (dirección de sistemas y dirección operativa) capacitados en la instalación, uso y mantenimiento del sistema informático	0				25		Atrasado
C3.14 Sistema informático validado y corregido luego de prueba piloto.					May. 2014		Atrasado
C3.15 Número de sucursales cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado, validado y en operación.	0	155			430		Atrasado
		Jul. 2015			Jul. 2016		

Componente 4: Prueba piloto e implementación del nuevo producto

Peso: 20%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

C4.11 Número de personal designado (reclutado) y capacitado para la prueba piloto del producto	0				25		Atrasado
C4.12 Una Estrategia comercial diseñada.					May. 2014		Atrasado
C4.13 Prueba piloto completada					May. 2014		Atrasado
C4.14 Documento de características del nuevo producto validadas, ajustadas y aprobadas por CPM.					Jul. 2014		Atrasado
C4.15 Manuales de políticas, procesos y procedimientos validados, ajustados y aprobados por CPM.					Sep. 2014		Atrasado
C4.16 Plan de negocios validado, ajustado y aprobado por CPM.					Sep. 2014		Atrasado
C4.17 Estrategia comercial validada y ajustada.					Sep. 2014		Atrasado
C4.18 Número de sucursales ofrecen el nuevo producto de crédito productivo.	0	155			430		Atrasado
		Jul. 2015			Jul. 2016		

Componente 5: Sistematización y divulgación de experiencias del proyecto

Peso: 20%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

C5.11 Video documental sobre el modelo y el proceso de implementación del producto de crédito productivo en CPM con testimonios de clientes.	0				1		Atrasado
C5.12 Número de participaciones en eventos para presentar el modelo	0	1			2		Atrasado
		Jul. 2015			Jul. 2016		

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0 Condiciones previas	1	Ene. 2013	1	Ene. 2013	Logrado
H2 [*] Estrategia (visión y objetivos de la incorporación del crédito productivo-comercial) socializada y acordada al interior de CPM	1	Oct. 2013	1	Oct. 2013	Logrado
H1 [*] Contratación firma consultora para diseño y desarrollo del producto	1	Ene. 2014	1	Ene. 2014	Logrado
H3 [*] Contratación proveedor de software para solución tecnológica	1	May. 2014	1	Jun. 2014	Logrado tarde
H4 [*] Productos diseñados aprobados por el Consejo de Administración	1	Ago. 2015	1	Jul. 2015	Logrado
H5 [*] Solución tecnológica con pruebas y lista para operar	1	Sep. 2015	0	Ene. 2016	No Logrado
H6 [*] Porcentaje de Personal para prueba piloto reclutado y capacitado	100	Nov. 2015	0	Ene. 2016	No Logrado
H7 [*] Prueba piloto finalizada	1	Ene. 2016			No Logrado
H9 [*] Material audiovisual de aprendizaje y conocimiento desarrollado	2	Ago. 2016			
H8 [*] Sucursales cuentan con el producto implementado. (Tercera fase de implementación (ola) finalizada)	230	Oct. 2016			
H10 [*] Sexta fase de implementación finalizada (6ª ola) – 430 sucursales	430	Abr. 2017			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Capacidades y especialización de los recursos humanos. Las mejores prácticas microfinancieras implementadas en la región, descansan en metodologías de microcrédito en las cuales las capacidades y especialización de sus recursos humanos, especialmente de los oficiales de crédito son la clave principal. Recientes estudios del mercado mexicano sugieren que la poca disponibilidad de personal que tenga estas capacidades y que esté dispuesto a trabajar bajo esta metodología	Media	Como mitigantes a este riesgo, en los términos de referencia de la firma consultora que apoyará al diseño del producto se han incluido específicamente dos acciones: (i) la capacitación intensiva del personal a ser reclutado y (ii) el diseño de un sistema de incentivos de compensación monetaria y no monetaria que garantice la retención del personal y fomente la productividad y calidad de cartera	Project Coordinator
2. Distorsiones en el diseño del nuevo producto. CPM es una institución con larga data en la oferta de productos de crédito de consumo, y existe la posibilidad de que al introducir el nuevo producto de crédito productivo, la cultura arraigada en el personal tienda a introducir automáticamente atributos característicos de productos de consumo, ignorando o	Baja	Para mitigar este riesgo, se han tomado en cuenta dos factores, el primero, incluir actividades de intercambio de experiencias de los funcionarios de nivel gerencial de CPM con otras entidades de la región para que éstas les den a conocer los atributos de los productos de microcrédito y su diferenciación con el producto de consumo; y el segundo se refiere a la definición del perfil de la firma consultora que apoyará el diseño para que ésta cuente con un alto nivel de especialización en metodología microcrediticia de modo tal que pueda apoyar a CPM a introducir el producto con ninguna o mínimas	Project Coordinator

subestimando las particularidades socioeconómicas de los microempresarios de actividades productivas independientes.

distorsiones.

3. Crecimiento acelerado y control de la mora. El ritmo de crecimiento del portafolio de CPM ha sido acelerado en los pasados años (17% anual) y está correlacionado con el incremento de sus niveles de mora. Si no se logra controlar la calidad de la cartera general, existe la posibilidad de registrar más pérdidas y de que los esfuerzos que se apliquen en la implementación del proyecto y el nuevo producto queden despriorizados y/o generen resultados pobres.

Baja

CPM está llevando a cabo una serie de acciones para mitigar este riesgo, una de ellas es la priorización de la ejecución de este proyecto. Otro mitigante se encuentra en su plan estratégico que plantea un crecimiento moderado de 10% anual, además la totalidad del equipo gerencial está comprometido con el Consejo de Administración para retornar a niveles de rentabilidad positivos en los siguientes dos años.

Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Caja Popular Mexicana Sociedad Cooperativa, continuará con el desarrollo del proyecto por cuenta propia, lo anterior derivado del acuerdo entre el BID/FOMIN y la Cooperativa.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se encontraron lecciones aprendidas]