Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2015 - DICIEMBRE 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

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

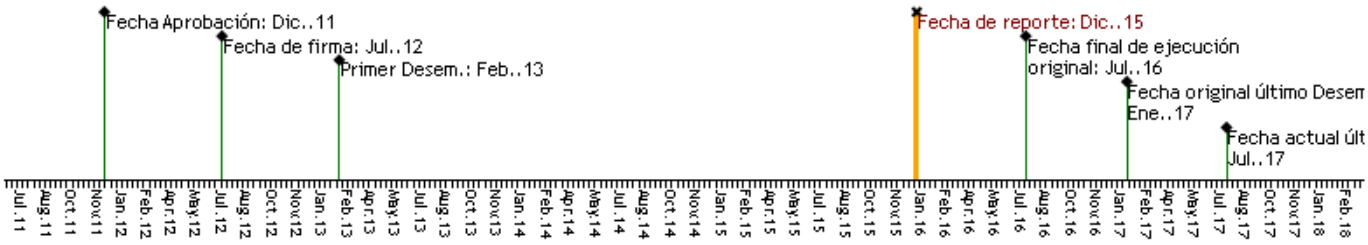
Propósito: El propósito del proyecto es apoyar la incorporación de un nuevo producto crediticio dentro de la oferta de Caja Popular Mexicana que le permita ofrecer créditos productivos a sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional, empleando las mejores prácticas de la industria microfinanciera.

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

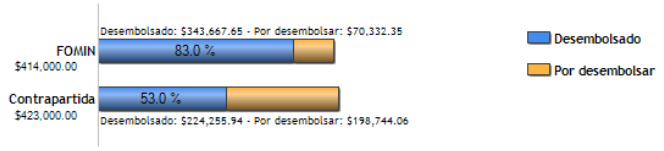
Agencia Ejecutora: Caja Popular Mexicana

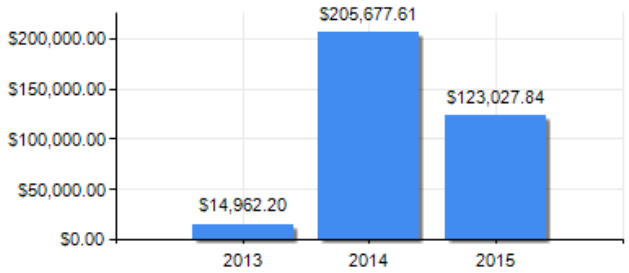
Líder equipo de diseño: GABRIELA TORREZ
Líder equipo de supervisión: GUILLERMO AGUILAR

CICLO DEL PROYECTO

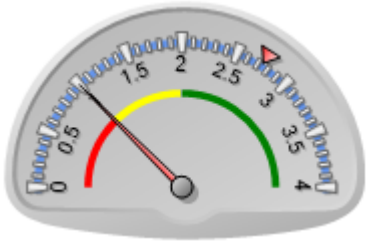


RECURSOS

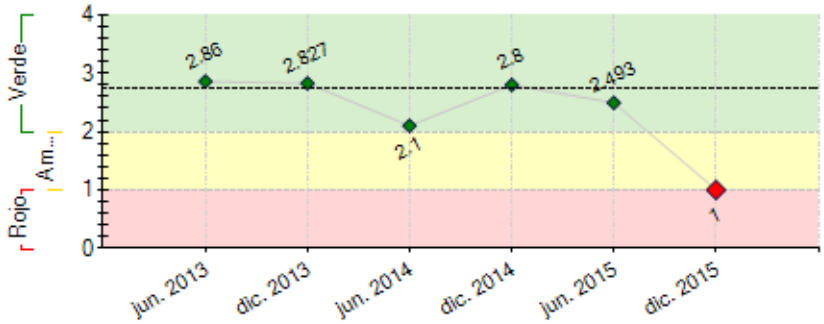




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1
Promedio FOMIN: 2.742

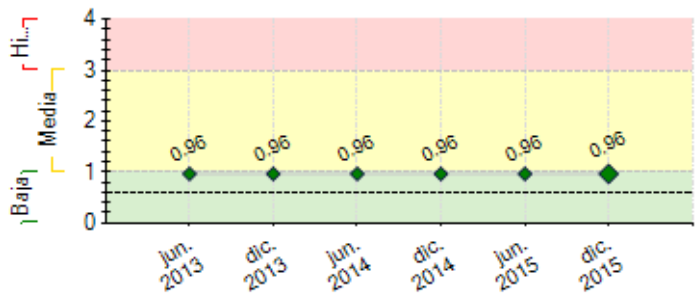


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.608

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se ha logrado: el cumplimiento de los Hitos 0 al 4. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el plan actual de trabajo; específicamente en los hitos 5 y 6. La razón de dicho retraso se debe al replanteamiento de la plataforma tecnológica a usar para la originación de crédito, debido a que dicha herramienta tiene un mayor poder de funcionalidad y utilidad. Por lo que en próximas fechas se presentará ante funcionarios del BID/FOMIN un plan de trabajo con tiempos alineados a los recursos con que se cuenta para el proyecto. Los principales riesgos en el proyecto son: el tiempo para desarrollar el requerimiento y la solución de la nueva plataforma tecnológica para la evaluación de créditos comerciales y la resistencia al cambio. Para mitigar estos riesgos se ha realizado un programa con todos los proyectos de CPM, en donde se priorice el presente proyecto alineado a la implementación de la nueva herramienta tecnológica así como un plan de transición al cambio. En próximas fechas la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: la ejecución del programa con Vo.Bo. de los funcionarios del BID/FOMIN, así como el desarrollo del requerimiento funcional de la herramienta tecnológica. Se realizará un mayor esfuerzo en el seguimiento del programa y el desarrollo del requerimiento de la plataforma tecnológica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto se encuentra detenido ya que derivado de la implementación del mismo, la institución decidió hacer cambios en la plataforma tecnológica, lo cual ha puesto fuera de todo plazo los objetivos a lograr en la operación.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: el desarrollo y adecuación de los procedimientos a partir de los procesos autorizados por el Comité del Proyecto, propios del Modelo Operativo de la cartera comercial. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el levantamiento del requerimiento funcional para el desarrollo de la plataforma tecnológica. La razón de dicho retraso se debe a la decisión estratégica de implementar una herramienta tecnológica adicional a la actual, con mayor alcance en funcionalidad para originar los créditos de cartera comercial y tener otra plataforma para su evaluación, lo cual en combinación producirá mayores beneficios para los Socios de CPM y a la propia cooperativa. Por lo que se levantará un nuevo requerimiento para desarrollar la plataforma tecnológica adicional, en los tiempos del nuevo programa, en el cual se localiza este proyecto. En próximas fechas, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: la ejecución del programa con Vo.Bo. de los funcionarios del BID/FOMIN, así como el desarrollo del requerimiento funcional de la herramienta tecnológico. Se realizará un mayor esfuerzo en el seguimiento del programa y el desarrollo del requerimiento de la plataforma tecnológica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En espera de recibir y analizar el nuevo programa de trabajo a presentar al FOMIN/CME con el fin de conocer la viabilidad y pertinencia de continuar con el proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
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.I1	Diagnóstico de situación actual del crédito productivo en CPM						Si	Finalizado
						Ene. 2013	Oct. 2013	
C1.I2	Diagnóstico externo del mercado y competencia para el nuevo producto						Si	Finalizado
						Ene. 2013	Oct. 2013	
C1.I3	-Visitas/pasantías para conocer otras experiencias en la región	0				3	5	Finalizado
						Ene. 2013	Jun. 2013	
C1.I4	Estrategia de largo plazo, socializada y consensuada a nivel						Si	Finalizado

		interno, para la incorporación del nuevo producto de crédito productivo.					Ene. 2013	Oct. 2013	
Componente 2: Diseño y desarrollo del nuevo producto **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C2.I1**	Plan detallado de actividades para implementación del nuevo producto.						Si	Finalizado
							Jul. 2013	Jul. 2015	
	C2.I2	Modelo operativo del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.						Si	Finalizado
							Nov. 2013	Jul. 2015	
	C2.I3	Documento de características del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.						Si	Finalizado
							Nov. 2013	Jul. 2015	
	C2.I4	Plan de negocios para implementar el nuevo producto desarrollo y aprobado por CPM.						Si	Finalizado
							Nov. 2013	Jul. 2015	
	C2.I5	Estructura organizacional definida para operar el nuevo producto.						Si	Finalizado
							Mar. 2014	Jul. 2015	
	C2.I6	Manual de políticas, procesos y procedimientos desarrollados.						Si	Finalizado
							Mar. 2014	Jul. 2015	
Componente 3: Solución tecnológica para el nuevo producto **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C3.I1**	Sistema informático operativo y gerencial desarrollado, compatible, probado para operar el nuevo producto de crédito							Atrasado
							Mar. 2014		
	C3.I2	Número de sucursales, participantes en el ejercicio piloto, que cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado	0				5		Atrasado
							May. 2014		
	C3.I3	Número de funcionarios de CPM (dirección de sistemas y dirección operativa) capacitados en la instalación, uso y mantenimiento del sistema informático	0				25		Atrasado
							May. 2014		
	C3.I4	Sistema informático validado y corregido luego de prueba piloto.							Atrasado
							Jul. 2014		
	C3.I5	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.I1**	Número de personal designado (reclutado) y capacitado para la prueba piloto del producto	0				25		Atrasado
							May. 2014		
	C4.I2	Una Estrategia comercial diseñada.							Atrasado
							May. 2014		
	C4.I3	Prueba piloto completada							Atrasado
							Jul. 2014		
	C4.I4	Documento de características del nuevo producto validadas, ajustadas y aprobadas por CPM.							Atrasado
							Sep. 2014		
	C4.I5	Manuales de políticas, procesos y procedimientos validados, ajustados y aprobados por CPM.							Atrasado
							Sep. 2014		
	C4.I6	Plan de negocios validado, ajustado y aprobado por CPM.							Atrasado
							Sep. 2014		
	C4.I7	Estrategia comercial validada y ajustada.							Atrasado
							Sep. 2014		
	C4.I8	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.I1**	Video documental sobre el modelo y el proceso de implementación del producto de crédito productivo en CPM con testimonios de clientes.	0				1		Atrasado
							Jul. 2015		
	C5.I2	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			No Logrado
H6	[*] Porcentaje de Personal para prueba piloto reclutado y capacitado	100	Nov. 2015			No Logrado
H7	[*] Prueba piloto finalizada	1	Ene. 2016			
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] Capacidad institucional 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	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 Guest

capacidades y que esté dispuesto a trabajar bajo esta metodología			
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 subestimando las particularidades socioeconómicas de los microempresarios de actividades productivas independientes.	Media	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 distorsiones.	Project Guest
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 Guest

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: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Atención a otros temas prioritarios de la institución.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se considera sostenible el proyecto con base a las decisiones estratégicas siguientes:
1) Incrementar las herramientas tecnológicas, para dar atención a un nuevo tipo de cartera, con tiempos y procesos eficientes, logrando con ello la satisfacción de los Socios.
2) Generar un programa que alinee los proyectos propios de la institución en conjunto con el convenio de cooperación técnica firmado con el BID/FOMIN, con los recursos y tiempos disponibles de la cooperativa, para con ello cumplir con los compromisos de dicho proyecto.
3) Haber redefinido los productos a salir al mercado para los Socios de la institución, bajo la opinión de los diversos consultores contratados.
Lo anterior con base a lograr la visión establecida: ser una solución integral para los socios de la entidad, mediante un portafolio de productos ad hoc y bajo una metodología de atención de solicitudes de crédito adecuada, lo que permitirá financiar en mejores condiciones, con mayor oportunidad y menor riesgo al conseguir un índice de mora menor y controlado en el financiamiento a este sector, así como a la confianza, respaldo y lealtad de los miles de integrantes de la entidad que buscan un mejor nivel de vida.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Más allá de las cuestiones técnicas, el cambio cultural representa el mayor obstáculo a vencer cuando se trabajar con cooperativas financieras.	Risk	Aguilar, Guillermo *[FOMIN]*
2. Se manifiesta nuevamente que es difícil y complicado trabajar con Cooperativas Financieras ya que la toma de decisiones es lenta.	Implementation	Aguilar, Guillermo *[FOMIN]*
3. Cambio cultural; la cooperativa lleva más de 60 años otorgando créditos al consumo, por lo cual sus metodologías, mecanismos de otorgamiento y orientación al servicio se han visto confrontados con nuevas ideas y formas de querer operar, por lo que diversas áreas de la institución se encuentran en un proceso de adaptación y aceptación del cambio.	Design	Huerta Perez, Eric Michel
4. Se debe tomar en consideración, antes de plasmar el plan de trabajo a desempeñar, las tareas o actividades con cada área participante en el proyecto, así como la duración, fechas e insumos necesarios para lograr su desarrollo y lograr el objetivo planteado.	Design	Huerta Perez, Eric Michel