Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 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

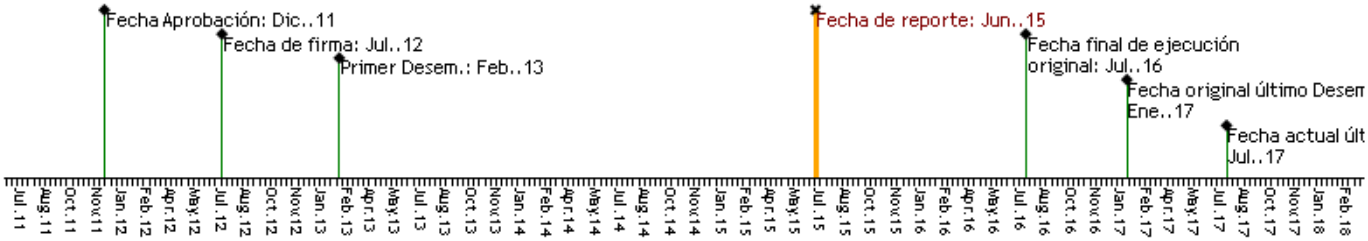
**Propósito:** El propósito del proyecto es apoyar la incorporación de un nuevo producto crediticio dentro de la oferta de Caja Popular Mexicana que le permita ofrecer créditos productivos a sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional, empleando las mejores prácticas de la industria microfinanciera.

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

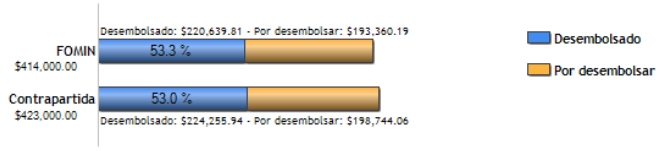
**Agencia Ejecutora:** Caja Popular Mexicana

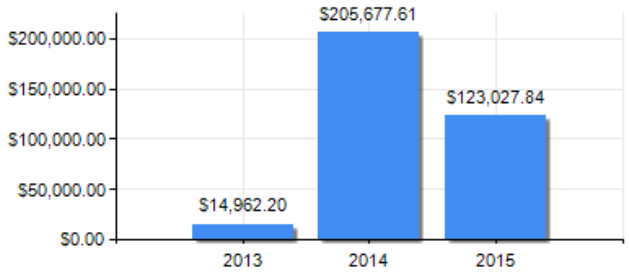
**Líder equipo de diseño:** GABRIELA TORREZ
**Líder equipo de supervisión:** GUILLERMO AGUILAR

### CICLO DEL PROYECTO

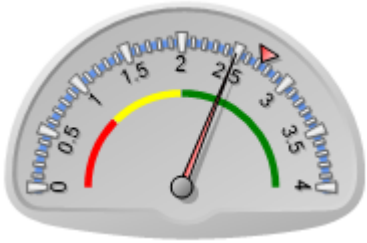



### RECURSOS

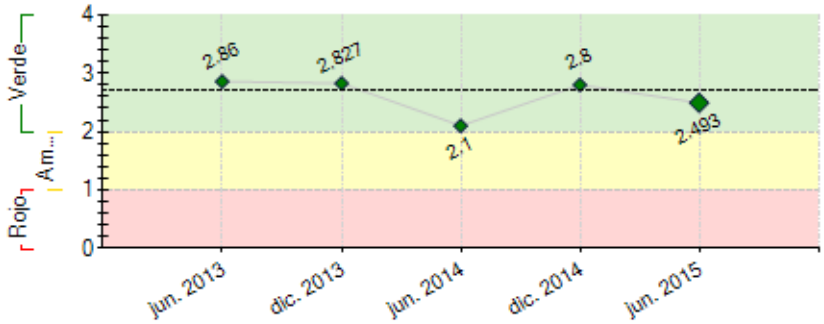



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.493
**Promedio FOMIN:** 2.727

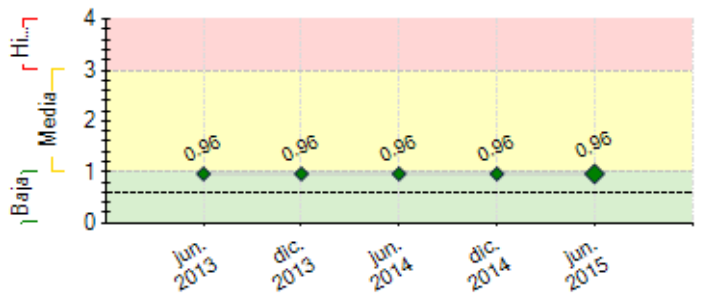



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Baja |
| **Adquisiciones:** | Baja |
| **Capacidad Técnica:** | Baja |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.602

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

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

Se ha logrado: el cumplimiento de los Hitos 0 al 3, y recientemente el hito referente a los productos diseñados aprobados por el Consejo de Administración, en conjunto con lo anterior, se desarrolló el marco normativo, el plan de negocios, el modelo operativo así como sus procesos de operación y administrativos. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el plan original de trabajo. La razón de dicho retraso un mayor tiempo para la realización de los hitos 1, 3 y 4 y por lo tanto no poder continuar con los hitos 5, 6 y 7. Por lo que se presentó al FOMIN/BID un replanteamiento del plan de trabajo original para alinear tiempos y recursos a las posibilidades de la institución, mismo que fue aprobado por dicho organismo. Los principales riesgos en el proyecto son: el tiempo para desarrollar una plataforma tecnológica para la evaluación de créditos comerciales y la resistencia al cambio Para mitigar estos riesgos se ha realizado un nuevo plan de trabajo con fechas apegadas a la realidad. En próximas fechas la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: el desarrollo de la plataforma tecnológica para créditos comerciales y el inicio de la capacitación. Se realizará un mayor esfuerzo en el desarrollo del requerimiento de la plataforma tecnológica.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Existe cierta holgura en los plazos finales del proyecto (estabilización del producto y expansión del mismo en sucursales) por lo que los retrasos presentados hasta ahora pudieran no afectar el logro de los objetivos.

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

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: la aprobación de 3 productos de colocación y sus políticas particulares para cartera comercial así como el marco normativo por parte del Consejo de Administración; se desarrolló y aprobó el modelo operativo para cartera comercial y sus respectivos procesos por parte del Comité del Proyecto. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el desarrollo del requerimiento funcional de la plataforma tecnológica. La razón de dicho retraso un mayor alcance de la herramienta tecnológica para evaluar los créditos de cartera comercial. Por lo que se hicieron sesiones de trabajo entre las áreas involucradas de CPM y el proveedor tecnológico. En próximas fechas, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: el desarrollo de la plataforma tecnológica para créditos comerciales y el inicio de la capacitación. Se realizará un mayor esfuerzo en el desarrollo del requerimiento de la plataforma tecnológica.

**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 | 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<br>Jul. 2012 | 2<br>Jul. 2014 | 3<br>Jul. 2015 | | 3<br>Jul. 2016 | 0 | |
| | R.2 | Número de socios empresarios de bajos ingresos que han accedido a crédito productivo adaptado a sus necesidades | 30000<br>Jul. 2015 | 5000<br>Jul. 2014 | | | 55000<br>Jul. 2016 | 0 | |
| | R.3 | Valor mínimo de cartera bruta de crédito productivo en CPM (US$ millones) | 0 | 0.1<br>Jul. 2013 | 6.8<br>Jul. 2014 | 41<br>Jul. 2015 | 110<br>Jul. 2016 | 0 | |
| | R.4 | Porcentaje máximo de cartera en riesgo (>30 días) del producto crédito productivo. | 0 | 5<br>Jul. 2013 | 5<br>Jul. 2014 | | 5<br>Jul. 2015 | 0 | |
| | R.5 | Porcentaje máximo de cartera en riesgo (>90 días) institucional de CPM | 9<br>Jul. 2012 | 8<br>Jul. 2014 | 7<br>Jul. 2015 | | 6<br>Jul. 2016 | 0 | |
| **Componente 1:** Estrategia de largo plazo para crédito productivo<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** | **C1.I1** | Diagnóstico de situación actual del crédito productivo en CPM | | | | | Ene. 2013 | Si<br>Oct. 2013 | Finalizado |
| | **C1.I2** | Diagnóstico externo del mercado y competencia para el nuevo producto | | | | | Ene. 2013 | Si<br>Oct. 2013 | Finalizado |
| | **C1.I3** | -Visitas/pasantías para conocer otras experiencias en la región | 0 | | | | 3<br>Ene. 2013 | 5<br>Jun. 2013 | Finalizado |
| | **C1.I4** | Estrategia de largo plazo, socializada y consensuada a nivel interno, para la incorporación del nuevo producto de crédito productivo. | | | | | Ene. 2013 | Si<br>Oct. 2013 | Finalizado |
| **Componente 2:** Diseño y desarrollo del nuevo producto<br>**Peso:** 20% | **C2.I1** | Plan detallado de actividades para implementación del nuevo producto. | | | | | Jul. 2013 | | Finalizado |
| | **C2.I2** | Modelo operativo del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM. | | | | | Nov. 2013 | | Finalizado |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Clasificación:** | **C2.I3** | Documento de características del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM. | | | | | Nov. 2013 | | Finalizado |
| | **C2.I4** | Plan de negocios para implementar el nuevo producto desarrollo y aprobado por CPM. | | | | | Nov. 2013 | | Finalizado |
| | **C2.I5** | Estructura organizacional definida para operar el nuevo producto. | | | | | Mar. 2014 | | Finalizado |
| | **C2.I6** | Manual de políticas, procesos y procedimientos desarrollados. | | | | | Mar. 2014 | | Finalizado |
| **Componente 3:** Solución tecnológica para el nuevo producto<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** | **C3.I1** | Sistema informático operativo y gerencial desarrollado, compatible, probado para operar el nuevo producto de crédito | | | | | Mar. 2014 | | Atrasado |
| | **C3.I2** | Número de sucursales, participantes en el ejercicio piloto, que cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado | 0 | | | | 5<br>May. 2014 | | Atrasado |
| | **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<br>May. 2014 | | Atrasado |
| | **C3.I4** | Sistema informático validado y corregido luego de prueba piloto. | | | | | Jul. 2014 | | Atrasado |
| | **C3.I5** | Número de sucursales cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado, validado y en operación. | 0 | 155<br>Jul. 2015 | | | 430<br>Jul. 2016 | | |
| **Componente 4:** Prueba piloto e implementación del nuevo producto<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** | **C4.I1** | Número de personal designado (reclutado) y capacitado para la prueba piloto del producto | 0 | | | | 25<br>May. 2014 | | Atrasado |
| | **C4.I2** | Una Estrategia comercial diseñada. | | | | | May. 2014 | | Atrasado |
| | **C4.I3** | Prueba piloto completada | | | | | Jul. 2014 | | Atrasado |
| | **C4.I4** | Documento de características del nuevo producto validadas, ajustadas y aprobadas por CPM. | | | | | Sep. 2014 | | Atrasado |
| | **C4.I5** | Manuales de políticas, procesos y procedimientos validados, ajustados y aprobados por CPM. | | | | | Sep. 2014 | | Atrasado |
| | **C4.I6** | Plan de negocios validado, ajustado y aprobado por CPM. | | | | | Sep. 2014 | | Atrasado |
| | **C4.I7** | Estrategia comercial validada y ajustada. | | | | | Sep. 2014 | | Atrasado |
| | **C4.I8** | Número de sucursales ofrecen el nuevo producto de crédito productivo. | 0 | 155<br>Jul. 2015 | | | 430<br>Jul. 2016 | | |
| **Componente 5:** Sistematización y divulgación de experiencias del proyecto<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** | **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<br>Jul. 2015 | | |
| | **C5.I2** | Número de participaciones en eventos para presentar el modelo | 0 | 1<br>Jul. 2015 | | | 2<br>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 | | | |
| **H5** | [*] Solución tecnológica con pruebas y lista para operar | 1 | Sep. 2015 | | | |
| **H6** | [*] Porcentaje de Personal para prueba piloto reclutado y capacitado | 100 | Nov. 2015 | | | |
| **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

[X] Otros, cuáles?: lentitud en el proceso de aprobaciones internas

## 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 Guest |
| 2. Distorsiones en el diseño del nuevo producto. CPM es una institución con larga data en la oferta de productos de crédito de | 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 | Project Guest |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 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. | | 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. | |
| 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:** P - Probable

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

*[No se reportaron factores para este período]*

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

Caja Popular Mexicana considera sostenible el proyecto con base a la actuación de los representantes de la ejecución del convenio, quienes derivado del avance del proyecto concertaron:

1) Replantear las fechas del plan de trabajo y cumplir con los compromisos, con los recursos y tiempos disponibles de la institución.
2) Bajo la opinión de los diversos consultores, redefinir los productos a salir al mercado de Socios de la institución.

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. 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 |
| 2. 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 |