Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de proyecto: ME-M1071 - Nro. Operación: ATN/ME-13128-ME

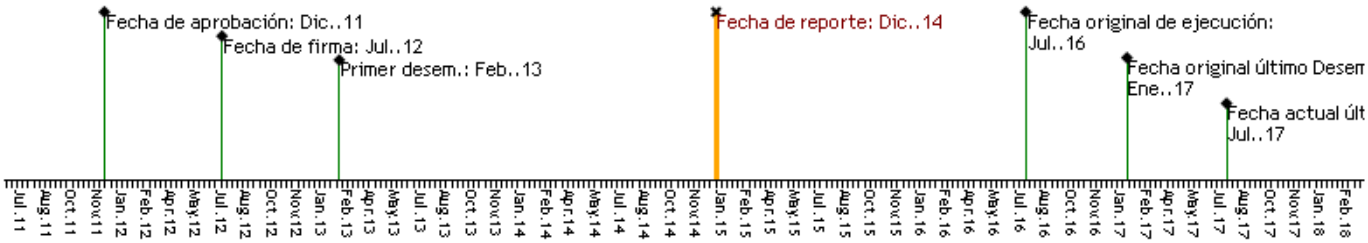
Resultado: El propósito del proyecto es apoyar la incorporación de un nuevo producto crediticio dentro de la oferta de Caja Popular Mexicana que le permita ofrecer créditos productivos a sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional, empleando las mejores prácticas de la industria microfinanciera.

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

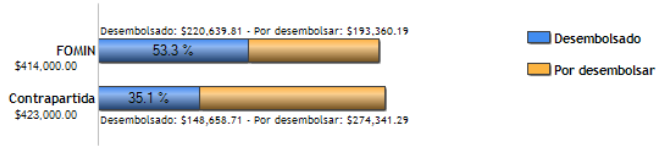
Agencia ejecutora: Caja Popular Mexicana

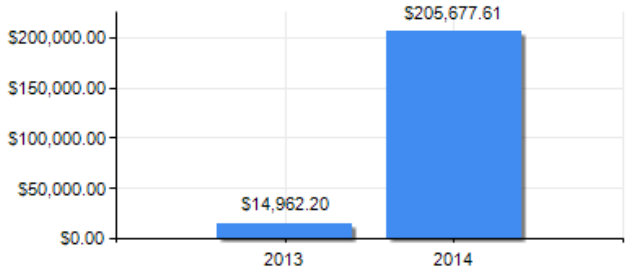
Líder equipo de diseño: Torrez, Gabriela
Líder equipo de supervisión: Aguilar, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

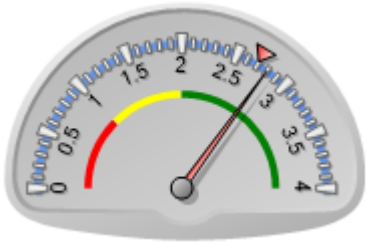


RECURSOS

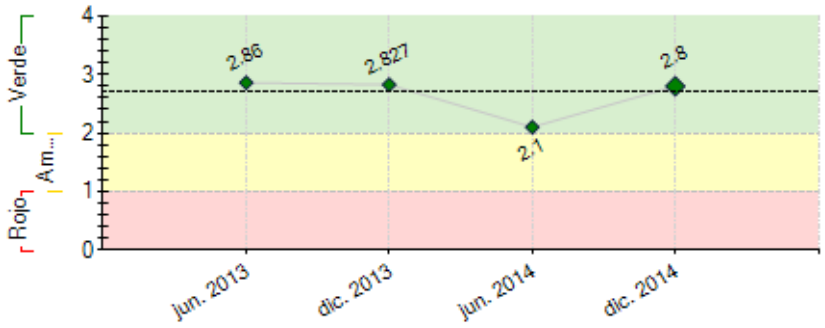




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.8
Promedio FOMIN: 2.698

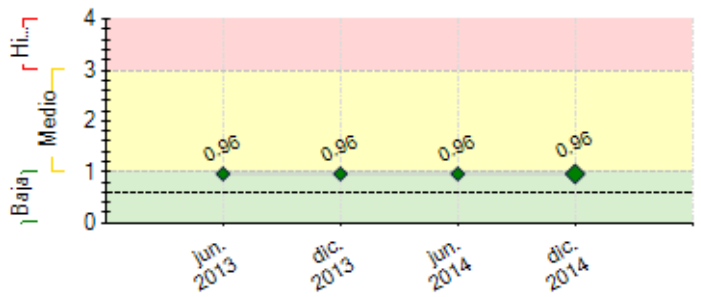


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.6

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se logró: el diseño de los productos de cartera comercial, de conformidad a la normativa externa de acuerdo con el dictamen del consultor fiscal, también se desarrolló su marco normativo; el modelo operativo de cartera comercial basado en las mejores prácticas de operación acompañando de un consultor externo; se inició con el consultor de tecnología el desarrollo de la solución tecnológica para atender créditos comerciales, así como el cálculo de la estimación preventiva para riesgos crediticios. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el cumplimiento de los Hitos 2 al 7. 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: la autorización de los productos propuestos, así como el desarrollo de la plataforma tecnológica para créditos comerciales. 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

Las perspectivas del proyecto en cuanto al logro de sus objetivos finales son medianamente optimistas ya que el entorno de las cooperativas financieras en México (regulación, cuadros directivos, competencia) es altamente cambiante.

La Unidad Ejecutora del proyecto deberá poner especial énfasis en actividades que involucran el trabajo interno con otras áras de CPM, lo cual ha sido el talón de aquiles del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: el replanteamiento del plan de trabajo y aprobación del mismo por parte del BID/FOMIN, la redefinición de políticas, productos de colocación, procesos. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el cumplimiento de los Hitos 4 al 7. La razón de dicho retraso un mayor tiempo para la realización del hito 4 y por tal motivo 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. En próximas fechas, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: la autorización de los productos propuestos, así como el desarrollo de la plataforma tecnológica para créditos comerciales. Se realizará un mayor esfuerzo en el desarrollo del requerimiento de la plataforma tecnológica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Parcialmente de acuerdo con lo señalado por el ejecutor, ya que el replanteamiento del proyecto no representa por si mismo un logro sino un mecanismo para buscar el logro del propósito bajo marco del tiempo y recursos disponibles.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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	**C1.I1**	Diagnóstico de situación actual del crédito productivo en CPM						Si	Finalizado
							Ene. 2013	Oct. 2013	

Peso: 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I2**	Diagnóstico externo del mercado y competencia para el nuevo producto						Si Oct. 2013	Finalizado
							Ene. 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 interno, para la incorporación del nuevo producto de crédito productivo.						Si Oct. 2013	Finalizado
							Ene. 2013		
Componente 2: Diseño y desarrollo del nuevo producto **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Plan detallado de actividades para implementación del nuevo producto.							Atrasado
							Jul. 2013		
	C2.I2	Modelo operativo del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.							Atrasado
							Nov. 2013		
	C2.I3	Documento de características del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.							Atrasado
							Nov. 2013		
	C2.I4	Plan de negocios para implementar el nuevo producto desarrollo y aprobado por CPM.							Atrasado
							Nov. 2013		
	C2.I5	Estructura organizacional definida para operar el nuevo producto.							Atrasado
							Mar. 2014		
	C2.I6	Manual de políticas, procesos y procedimientos desarrollados.							Atrasado
							Mar. 2014		
Componente 3: Solución tecnológica para el nuevo producto **Peso:** 20% **Clasificación:** 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		
				Jul. 2015			Jul. 2016		
Componente 4: Prueba piloto e implementación del nuevo producto **Peso:** 20% **Clasificación:** 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		
				Jul. 2015			Jul. 2016		
Componente 5: Sistematización y divulgación de experiencias del proyecto **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**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		
							Jul. 2015		
	C5.I2	Número de participaciones en eventos para presentar el modelo	0	1			2		
				Jul. 2015			Jul. 2016		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	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] Cambios en la política nacional

[X] Cambios en la política 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	Medio	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	Invitado Proyecto

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		compensación monetaria y no monetaria que garantice la retención del personal y fomente la productividad y calidad de cartera	
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.	Medio	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.	Invitado Proyecto
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.	Invitado Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **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

[X] Regulación de cooperativas financieras muy cambiante y volátil

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

	Relativa a	Autor
1. En trabajo con instituciones de finanzas populares en México, se debe considerar que las condiciones son altamente cambiantes en cuanto a regulación, competencia, rotación de RRHH por lo que hay que plasmar tiempos holgados y actividades flexibles pero que abonen al cumplimiento de los objetivos.	Design	Aguilar, Guillermo *[FOMIN]*
2. Se debe tomar en consideración, antes de plasmar el plan de trabajo a desempeñar para el proyecto, las tareas, compromisos y actividades con cada área participante de la institución, así como la duración, fechas e insumos necesarios para lograr su desarrollo y alcanzar el objetivo planteado.	Design	Huerta Perez, Eric Michel