Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: ME-M1071 - Nro. Operación: ATN/ME-13128-ME

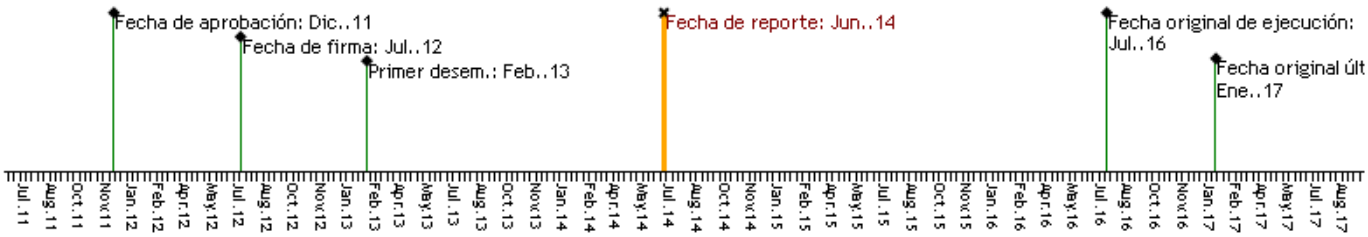
Resultado: El propósito del proyecto es apoyar la incorporación de un nuevo producto crediticio dentro de la oferta de Caja Popular Mexicana que le permita ofrecer créditos productivos a sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional, empleando las mejores prácticas de la industria microfinanciera.

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

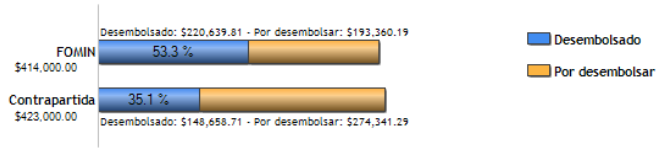
Agencia Ejecutora: Caja Popular Mexicana

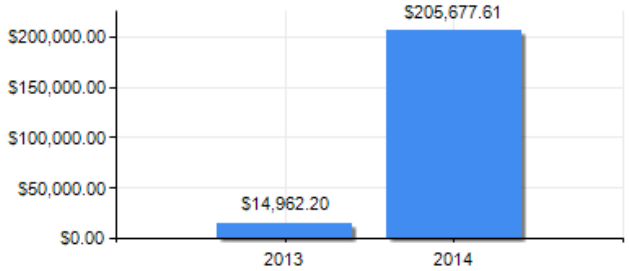
Líder equipo de diseño: Torrez, Gabriela
Líder equipo de supervisión: Aguilar Rios, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

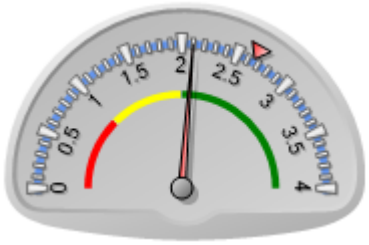


RECURSOS

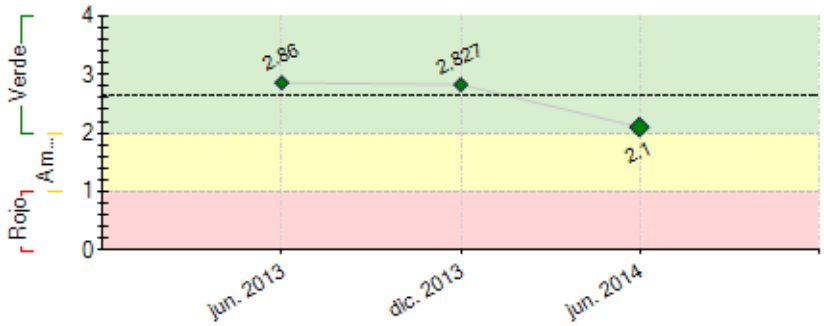




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.1
Promedio FOMIN: 2.655

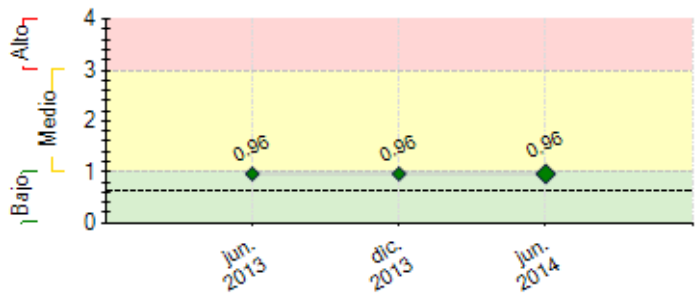


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.614

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se logró: el cumplimiento de los hitos 0 al 3 Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el cumplimiento de los Hitos 1 al 6 La razón de dicho retraso se debe a un mayor tiempo para la realización de los hitos 1, 3 y 4, y por lo tanto no poder continuar con los hitos 5 y 6 Por lo que se solicitó una prórroga de tiempo para los hitos 1 al 6; así como trabajar actividades en paralelo: desarrollar productos, y marco normativo de crédito; un modelo operativo; así como el requerimiento para desarrollar la plataforma tecnológica Los principales riesgos en el proyecto son: 1) un corto tiempo para concluir la solución tecnológica para la evaluación de créditos comerciales en las fechas inicialmente establecidas, 2) contar con los productos de colocación y marco normativo alineados a la legislación vigente acordes a las fechas de reunión del órgano facultado para autorizar en las fechas iniciales, 3) la resistencia al cambio (adopción del modelo de operación) Para mitigar estos riesgos se tiene contemplado: 1) un plan de trabajo que establezca prioridades para el desarrollo del software, 2) productos que cumplan con la legislación y normas internas vigentes y 3) un modelo de operación ad hoc a la institución En próximas fechas la unidad coordinadora del proyecto espera lograr la autorización de productos y la conclusión de la solución tecnológica con pruebas operativas Se realizará un mayor esfuerzo en la plataforma tecnológica en cuanto a su desarrollo y validación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: la contratación de un consultor individual para el diseño y desarrollo de productos, y marco normativo de CPM; el diseño y elaboración de un modelo operativo considerado óptimo para las operaciones de préstamos de cartera comercial en CPM; el diseño y desarrollo de los productos propios de la cartera comercial; así como las políticas, criterios y procesos (en alto nivel) para regular la operación de cartera comercial; finalmente la contratación del proveedor tecnológico para implementar la solución tecnológica. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el cumplimiento de los Hitos: 3 al 6. La razón de dichos retrasos acude a la espera de la cotización del desarrollo tecnológico por consecuencia, el desarrollo inicio hasta la firma del contrato, así como, el cambio del órgano "Comité Financiero" (considerado como aprobador de los productos de crédito) por "Comité de Crédito", debido a la legislación vigente. Por lo que se solicitó una prórroga de tiempo para los hitos 3, 4, 5 y 6. En próximas fechas, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: el Vo.Bo. para los productos de colocación del órgano equivalente en autoridad al "Comité Financiero", así como el Vo.Bo. del BID por dicho cambio y que la solución tecnológica esté terminada, probada y lista para operar. Se realizará un mayor esfuerzo en el desarrollo 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	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 Jul. 2012	2 Jul. 2014	3 Jul. 2015		3 Jul. 2016	0	
	R.2	Número de socios empresarios de bajos ingresos que han accedido a crédito productivo adaptado a sus necesidades	30000 Jul. 2015	5000 Jul. 2014			55000 Jul. 2016	0	
	R.3	Valor mínimo de cartera bruta de crédito productivo en CPM (US$ millones)	0	0.1 Jul. 2013	6.8 Jul. 2014	41 Jul. 2015	110 Jul. 2016	0	
	R.4	Porcentaje máximo de cartera en riesgo (>30 días) del producto crédito productivo.	0	5 Jul. 2013	5 Jul. 2014		5 Jul. 2015	0	
	R.5	Porcentaje máximo de cartera en riesgo (>90 días) institucional de CPM	9 Jul. 2012	8 Jul. 2014	7 Jul. 2015		6 Jul. 2016	0	
Componente 1: Estrategia de largo plazo para crédito productivo **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Diagnóstico de situación actual del crédito productivo en CPM					Ene. 2013	Si Oct. 2013	Finalizado
	C1.I2	Diagnóstico externo del mercado y competencia para el nuevo producto					Ene. 2013	Si Oct. 2013	Finalizado
	C1.I3	-Visitas/pasantías para conocer otras experiencias en la región	0				3 Ene. 2013	5 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 Oct. 2013	Finalizado
Componente 2: Diseño y desarrollo del	**C2.I1**	Plan detallado de actividades para implementación del nuevo producto.							Atrasado

nuevo producto **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio							Jul. 2013		
	C2.I2	Modelo operativo del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.					Nov. 2013		Atrasado
	C2.I3	Documento de características del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.					Nov. 2013		Atrasado
	C2.I4	Plan de negocios para implementar el nuevo producto desarrollo y aprobado por CPM.					Nov. 2013		Atrasado
	C2.I5	Estructura organizacional definida para operar el nuevo producto.					Mar. 2014		Atrasado
	C2.I6	Manual de políticas, procesos y procedimientos desarrollados.					Mar. 2014		Atrasado
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					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 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 May. 2014		Atrasado
	C3.I4	Sistema informático validado y corregido luego de prueba piloto.					Jul. 2014		
	C3.I5	Número de sucursales cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado, validado y en operación.	0	155 Jul. 2015			430 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 May. 2014		Atrasado
	C4.I2	Una Estrategia comercial diseñada.					May. 2014		Atrasado
	C4.I3	Prueba piloto completada					Jul. 2014		
	C4.I4	Documento de características del nuevo producto validadas, ajustadas y aprobadas por CPM.					Sep. 2014		
	C4.I5	Manuales de políticas, procesos y procedimientos validados, ajustados y aprobados por CPM.					Sep. 2014		
	C4.I6	Plan de negocios validado, ajustado y aprobado por CPM.					Sep. 2014		
	C4.I7	Estrategia comercial validada y ajustada.					Sep. 2014		
	C4.I8	Número de sucursales ofrecen el nuevo producto de crédito productivo.	0	155 Jul. 2015			430 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 Jul. 2015			2 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 Comité Financiero del Consejo de Administración	1	Jul. 2014			
H5	[*] Solución tecnológica con pruebas y lista para operar	1	Sep. 2014			
H7	[*] Prueba piloto finalizada	1	Oct. 2014			
H6	[*] Porcentaje de Personal para prueba piloto reclutado y capacitado	100	Nov. 2014			
H8	Sucursales cuentan con el producto implementado. (Tercera fase de implementación (ola) finalizada)	230	Jul. 2015			
H9	Material audiovisual de aprendizaje y conocimiento desarrollado Video y presentaciones power point	2	Nov. 2015			
H10	Sexta fase de implementación finalizada (6ª ola) – 430 sucursales	430	May. 2016			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Modificaciones a la legislación, cambios en la estructura interna y políticas del ejecutor

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

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.	Bajo	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

[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) Ejecutar un cambio de consultor de diseño,
2) Exigir al proveedor tecnológico mayor personal para desarrollar la solución tecnológica.
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. Las modificaciones a la regulación de entidades financieras populares es una constante en México, lo cual retrasa y dificulta la ejecución de los proyectos. Desde el diseño de las operaciones, se debería de dar un poco más de holgura en los tiempos planificados para las actividades.	Diseño	Aguilar Rios, Guillermo *[FOMIN]*
2. Valuar con mayor exigencia la experiencia de los consultores requeridos para el logro de las actividades propias del proyecto.	Diseño	Huerta Perez, Eric Michel