Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

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

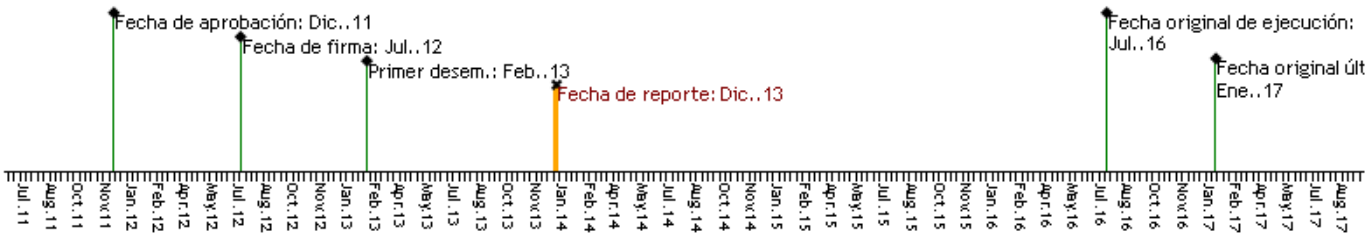
Resultado: El propósito del proyecto es apoyar la incorporación de un nuevo producto crediticio dentro de la oferta de Caja Popular Mexicana que le permita ofrecer créditos productivos a sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional, empleando las mejores prácticas de la industria microfinanciera.

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

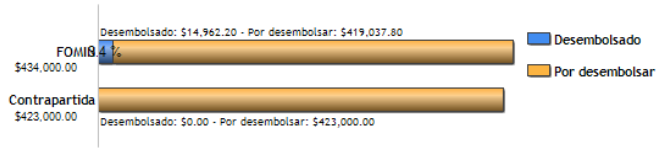
Agencia Ejecutora: Caja Popular Mexicana

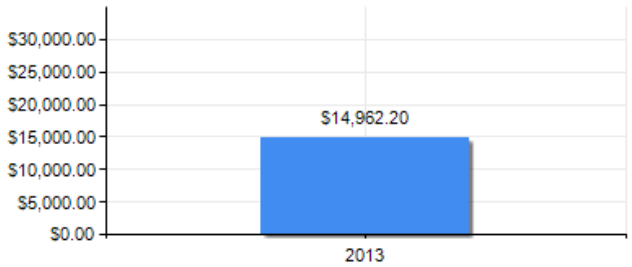
Líder equipo de diseño: Torrez, Gabriela
Líder equipo de supervisión: Aguilar Rios, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

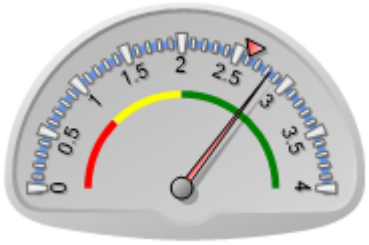


RECURSOS

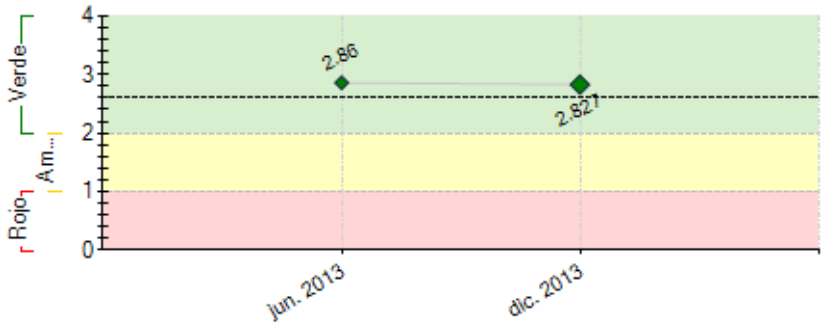




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.827
Promedio FOMIN: 2.604

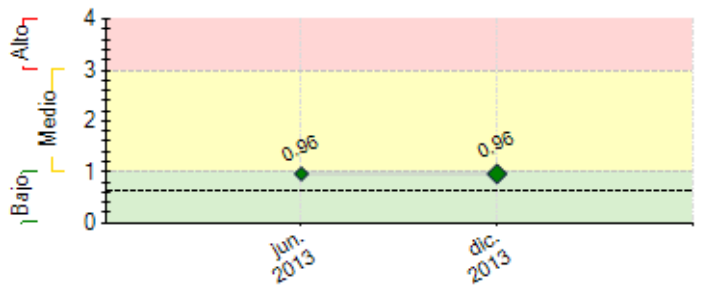


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.622

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se logró: el cumplimiento del hito "Condiciones previas", el cumplimiento del hito: "estrategia socializada y acordada al interior de CPM". Cambió de tutoría el proyecto se administrará por la Dirección de Desarrollo de Productos, liderado por la Subdirección de Desarrollo de Productos de Colocación pertenecientes a la Dirección Adjunta Comercial. Se realizaron acciones para la contratación de un Consultor Individual. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el cumplimiento de los Hitos 1, 2 y 3. La razón de dicho retraso un mayor tiempo para la realización del hito 1. Por lo que se solicitó acelerar la entrega y solicitar una prórroga de tiempo para los hitos 2 y 3. Los principales riesgos en el proyecto son: el cambio de forma de trabajar con un consultor individual, el tiempo para desarrollar una plataforma tecnológica para la evaluación de créditos comerciales y la resistencia al cambio Para mitigar estos riesgos se ha elaborado un contrato que indique funciones y resultados esperados, trabajar con el actual proveedor de solución tecnológica debido a su conocimiento de la entidad y concientizar al personal de la entidad. En próximas fechas la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: la autorización de productos, implementación de plataforma tecnológica para créditos comerciales así como el lanzamiento y ejecución de una prueba piloto. Se realizará un mayor esfuerzo en la plataforma tecnológica en cuanto a la contratación y validación del software

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: los estudios Cualitativo por el proveedor Lexía y Cuantitativo por el proveedor Millward Brown recibiendo de cada uno su respectivo reporte; se llevó a cabo el "Benchmarking Créditos Comerciales" Microfinanzas; se realizó el taller de socialización con el equipo de Dirección; se realizó la transferencia del proyecto por parte de la Dirección Adjunta Operativa a la tutoría de la Dirección Adjunta Comercial y ser administrado por la Dirección de Desarrollo de Productos y la Subdirección de Desarrollo de Productos de Colocación. Se realizaron acciones para la contratación de un Consultor Individual (emisión de convocatoria, recepción de CV's, entrevistas, realización de comité de selección; además de elaboración de contrato). Se realizó una pasantía final con el objeto de valorar el mejor desarrollo tecnológico. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el cumplimiento de los Hito 2 y 3. La razón de dicho retraso un mayor tiempo para la realización del hito 1. Por lo que se solicitó una prórroga de tiempo para los hitos 2 y 3. En próximas fechas, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr: la autorización de productos acordes al mercado de CPM, la contratación del proveedor de solución tecnológica y el desarrollo de dicha plataforma. Se realizará un mayor esfuerzo en la plataforma tecnológica en cuanto a la contratación y validación del software.

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	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:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Diagnóstico de situación actual del crédito productivo en CPM						Si	
							Ene. 2013	Oct. 2013	
	C1.I2	Diagnóstico externo del mercado y competencia para el nuevo producto						Si	
							Ene. 2013	Oct. 2013	
	C1.I3	-Visitas/pasantías para conocer otras experiencias en la región	0				3	5	
							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	
							Ene. 2013	Oct. 2013	
Componente 2: Diseño y desarrollo del nuevo producto	**C2.I1**	Plan detallado de actividades para implementación del nuevo producto.							Atrasado
							Jul. 2013		

Peso: 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**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		
	C2.I6	Manual de políticas, procesos y procedimientos desarrollados.					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					Mar. 2014		
	C3.I2	Número de sucursales, participantes en el ejercicio piloto, que cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado	0				5 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 May. 2014		
	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		
	C4.I2	Una Estrategia comercial diseñada.					May. 2014		
	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:** 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 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			
H4	[*] Productos diseñados aprobados por Comité Financiero del Consejo de Administración	1	Abr. 2014			
H3	[*] Contratación proveedor de software para solución tecnológica	1	May. 2014			
H6	Porcentaje de Personal para prueba piloto reclutado y capacitado	100	May. 2014			
H5	[*] Solución tecnológica con pruebas y lista para operar	1	Jun. 2014			
H7	Prueba piloto finalizada	1	Jul. 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] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

[X] Otros, cuáles?: 2. Cambios en la estructura interna de Caja Popular Mexicana.

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

Factor	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Barreras para lograr un cambio cultural cultural en la cooperativa financiera.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Caja Popular Mexicana considera sostenible el proyecto con base a la visión establecida para alcanzar el éxito del mismo: 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 indice 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 a consecuencia de su arduo trabajo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En organismos y empresas sociales en constante cambio y evolución, el no aprovechar la inercia generada durante la misión de análisis, hace que la implementación de actividades y el proyecto mismo pierdan relevancia dentro de la organización. Es necesario acortar los tiempos entre el diseño y la puesta en marcha de los proyectos FOMIN.	Design	Aguilar Rios, Guillermo *[FOMIN]*
2. Consultoría especializada en el sector financiero popular, los despachos que realizan los estudios de mercados no cuentan con la experiencia suficiente para la elaboración de diagnósticos en el sector popular en un corto plazo.	Design	Huerta Perez, Eric Michel