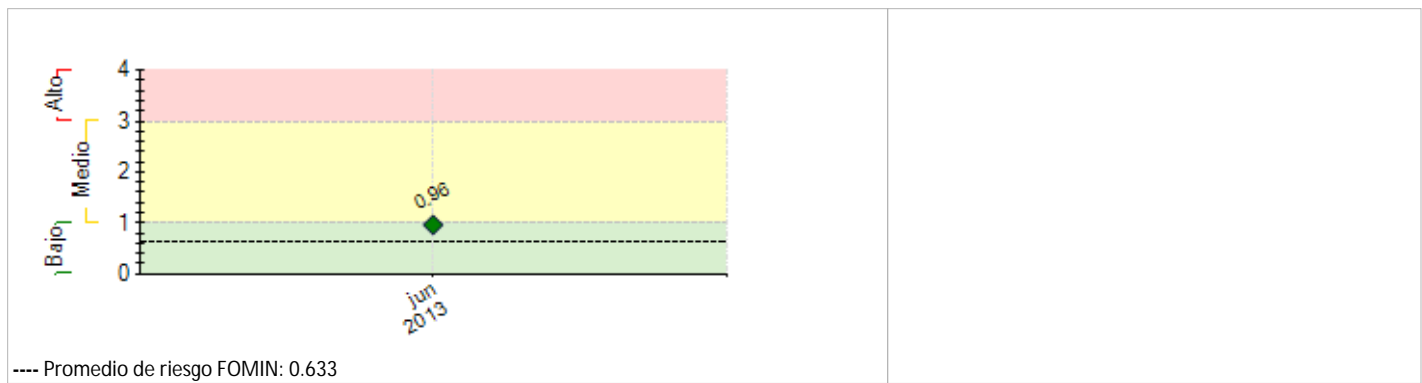




Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

######



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados en el semestre fueron: i) Cumplimiento de las condiciones previas para el primer desembolso y ii) Las visitas/pasantías para conocer otras experiencias en la región. Por otro lado, se presentaron dificultades y/o retrasos en el cumplimiento del hito 1 Estrategia (visión y objetivos de la incorporación del crédito productivo-comercial) socializada y acordada al interior de CPM. La razón de dicho retraso fue principalmente porque el Diagnóstico Externo del Mercado y Competencia requiere mayor tiempo para su realización, actualmente ya se inició dicho diagnóstico. Los principales obstáculos encontrados durante el semestre fueron: i) Retraso en la selección de los proveedores para realizar el diagnóstico externo y ii) El tiempo de respuesta por parte de las instituciones a visitar para realizar las pasantías. Para solucionar estos obstáculos se determinó que el diagnóstico externo se realice en dos fases, cualitativa y cuantitativa, por lo que se contrató proveedor diferente para cada etapa. El próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: i) Contar con el diagnóstico externo y ii) Cumplir con el hito 1 Estrategia (visión y objetivos de la incorporación del crédito productivo-comercial) socializada y acordada al interior de CPM.

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.	P.11 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	
	P.12 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	
	P.13 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	
	P.14 Porcentaje máximo de cartera en riesgo (>30 días) del producto crédito productivo.	0	5 Jul 2013	5 Jul 2014		5 Jul 2015	0	
	P.15 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	C1.11 Diagnóstico de situación actual del crédito productivo en CPM					Ene 2013	No Jun 2013	Atrasado
	C1.12 Diagnóstico externo del mercado y competencia para el nuevo producto					Ene 2013	No Jun 2013	Atrasado
	C1.13 -Visitas/pasantías para conocer otras experiencias en la región	0				Ene 2013	3 Jun 2013	5
	C1.14 Estrategia de largo plazo, socializada y consensuada a nivel interno, para la incorporación del nuevo producto de crédito productivo.					Ene 2013	No Jun 2013	Atrasado
Componente 2: Diseño y desarrollo del nuevo producto Peso: 20% Clasificación: Insatisfactorio	C2.11 Plan detallado de actividades para implementación del nuevo producto.					Jul 2013	No Jun 2013	
	C2.12 Modelo operativo del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.					Nov 2013	No Jun 2013	
	C2.13 Documento de características del nuevo producto diseñado y aprobado por CPM.					Nov 2013	No Jun 2013	
	C2.14 Plan de negocios para implementar el nuevo producto desarrollo y aprobado por CPM.					Nov 2013	No Jun 2013	
	C2.15 Estructura organizacional definida para operar el nuevo producto.					Mar 2014	No Jun 2013	
	C2.16 Manual de políticas, procesos y procedimientos desarrollados.					Mar 2014	No Jun 2013	
Componente 3: Solución tecnológica para el nuevo producto Peso: 20% Clasificación: Insatisfactorio	C3.11 Sistema informático operativo y gerencial desarrollado, compatible, probado para operar el nuevo producto de crédito					Mar 2014	No Jun 2013	
	C3.12 Número de sucursales, participantes en el ejercicio piloto, que cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado	0				May 2014	5 Jun 2013	
	C3.13 Número de funcionarios de CPM (dirección de sistemas y dirección operativa) capacitados en la instalación, uso y mantenimiento del sistema informático	0				May 2014	25 Jun 2013	
	C3.14 Sistema informático validado y corregido luego de prueba						No	

	piloto.					Jul 2014	Jun 2013	
C3.15	Número de sucursales cuentan con el sistema informático del nuevo producto instalado, validado y en operación.	0	155			430		
			Jul 2015			Jul 2016	Jun 2013	

Componente 4: Prueba piloto e implementación del nuevo producto Peso: 20% Clasificación: Insatisfactorio	C4.11	Número de personal designado (reclutado) y capacitado para la prueba piloto del producto	0			25		
						May 2014	Jun 2013	
	C4.12	Una Estrategia comercial diseñada.					No	
						May 2014	Jun 2013	
	C4.13	Prueba piloto completada					No	
						Jul 2014	Jun 2013	
	C4.14	Documento de características del nuevo producto validadas, ajustadas y aprobadas por CPM.				Sep 2014	No	
	C4.15	Manuales de políticas, procesos y procedimientos validados, ajustados y aprobados por CPM.				Sep 2014	Jun 2013	
	C4.16	Plan de negocios validado, ajustado y aprobado por CPM.				Sep 2014	No	
	C4.17	Estrategia comercial validada y ajustada.				Sep 2014	Jun 2013	
Componente 5: Sistematización y divulgación de experiencias del proyecto Peso: 20% Clasificación: Insatisfactorio	C5.11	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	Jun 2013	
	C5.12	Número de participaciones en eventos para presentar el modelo	0	1		2		
				Jul 2015		Jul 2016	Jun 2013	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Condiciones previas	1	Ene 2013	1	Ene 2013	Logrado
H1 [*] Contratación firma consultora para diseño y desarrollo del producto	1	Oct 2013	0	Jun 2013	
H2 [*] Estrategia (visión y objetivos de la incorporación del crédito productivo-comercial) socializada y acordada al interior de CPM	1	Oct 2013	0	Jun 2013	
H3 Contratación proveedor de software para solución tecnológica	1	Nov 2013	0	Jun 2013	
H4 Productos diseñados aprobados por Comité Financiero del Consejo de Administración	1	Ene 2014	0	Jun 2013	
H5 Solución tecnológica con pruebas y lista para operar	1	Mar 2014	0	Jun 2013	
H6 Porcentaje de Personal para prueba piloto reclutado y capacitado	100	May 2014	0	Jun 2013	
H7 Prueba piloto finalizada	1	Jul 2014	0	Jun 2013	
H8 Sucursales cuentan con el producto implementado. (Tercera fase de implementación (ola) finalizada)	230	Jul 2015	0	Jun 2013	
H9 Material audiovisual de aprendizaje y conocimiento desarrollado Video y presentaciones power point	2	Nov 2015	0	Jun 2013	
H10 Sexta fase de implementación finalizada (6ª ola) – 430 sucursales	430	May 2016	0	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[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 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	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

apliquen en la implementación del proyecto y el nuevo producto queden despriorizados y/o generen resultados pobres.

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:

Consideramos que el proyecto es sostenible en atención a que CPM ya esta apoyando actividades productivas y aunque ha sido bajo una metodología de consumo, aún así la lealtad y beneficios integrales de ser Socio han motivado a ser la opción de financiamiento. Con el proyecto aumentaremos el portafolio de productos y atenderemos las solicitudes con la metodología adecuada, lo que permitirá financiar en mejores condiciones, con mayor oportunidad y menor riesgo con una mora controlada en el financiamiento a este sector. La seriedad, solidez e infraestructura de la institución son garantía de la adecuada atención al proyecto para apuntalar su sostenibilidad, aunado a uno de los puntos medulares de su misión: ...“mejorar la calidad de vida de sus socios”...

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se han agregado lecciones aprendidas todavía.]