



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Servicios financieros para mujeres indígenas en zonas rurales de Chiapas

Nro. Proyecto: ME-S1005 - Nro. Operación: ATN/ES-12459-ME, SP/ES-10-09-ME

Resultado: El propósito del proyecto es que mujeres microempresarias rurales de bajos ingresos del sur-sureste accedan a recursos financieros personalizados para iniciar o desarrollar sus actividades empresariales.

País Administrador
MÉXICO

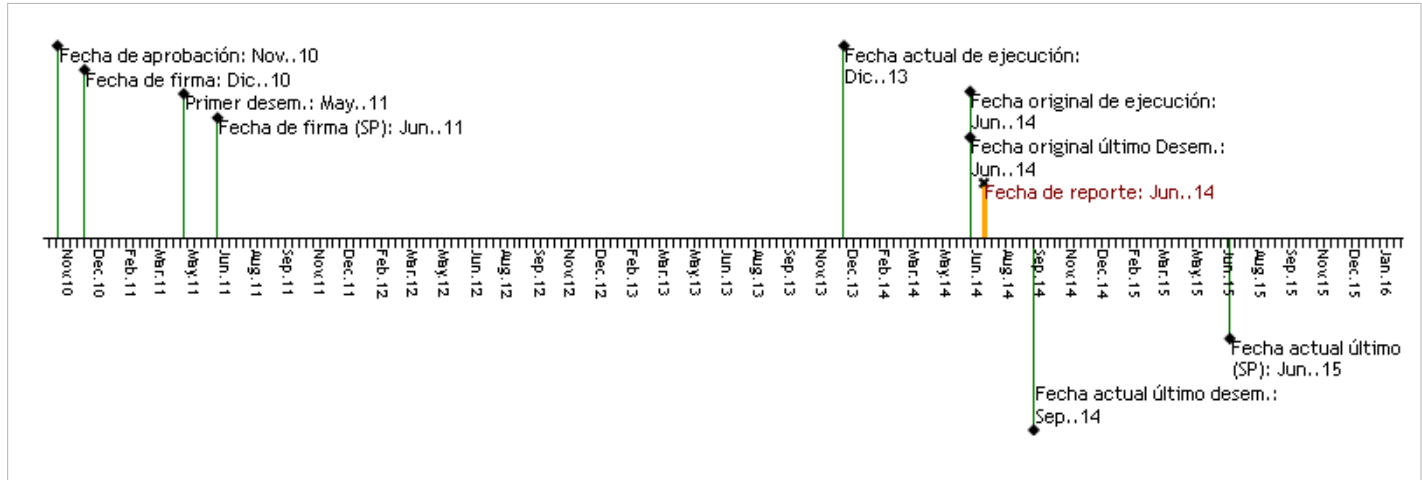
País Beneficiario
MÉXICO

Agencia Ejecutora: ALSOL CONTIGO S.A. DE C.V. SOFOM E.N. R.

Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter

Líder equipo de supervisión: Aguilar, Guillermo

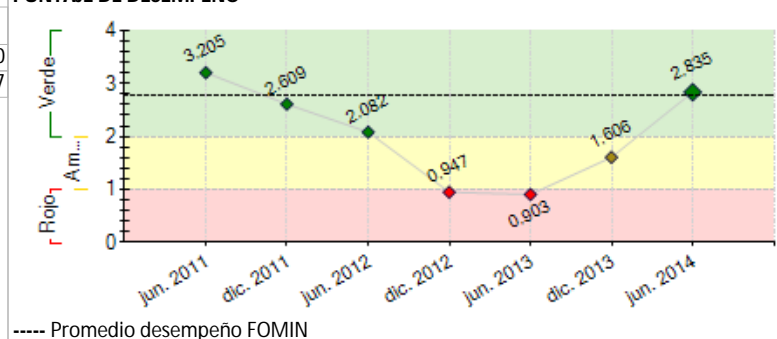
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$250,000.00	\$12,114.90	\$227,985.10
Contrapartida	\$0.00	\$613,300.00	\$834,569.57

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto inició con el propósito de financiar a mujeres microempresarias de zonas rurales que no cuentan con servicios bancarios que les permita acceder a estos recursos. El porcentaje de los créditos otorgados con la fuente del Bid y de Alsol ha sido del 100% en zonas rurales, que lograron beneficiar a 76,591 mujeres desde agosto 2011 al mes de agosto 2014, de zonas rurales. A finales del mes de Agosto 2014 el porcentaje es del 76% aún con este indicador se supera el esperado que era de un 60%. En el transcurso del proyecto se realizaron estudios de mercado de aquellas zonas rurales en las cuales Alsol pudiera ofrecer los servicios financieros, y se lograron aperturar 5 agencias las cuales son Tapilula, Simojovel, Tuxtla, Tapachula, Coatzacoalcos. Durante el proyecto existieron varios riesgos como el riesgo climático, el cual es impredecible pero para ello se reprogramaron los créditos para evitar un sobreendeudamiento en las clientas. Las condiciones del mercado durante el proyecto fueron variables por la múltiple competencia, la economía; y el monto de crédito promedio no alcanza los USD 600 ya que Alsol ajusta los créditos de acuerdo a la capacidad de pago de cada clienta. Cabe mencionar que durante los 3 años del proyecto, los cambios en el organigrama de Alsol influyeron mucho en el desarrollo de consultorías, talleres y otras actividades, que a estas alturas aunque ya se cuenta con una plantilla, se logró cumplir con varias de las actividades del proyecto, enfocados a los recursos humanos, a talleres de ventas para asesores, talleres para el equipo gerencial; además es importante mencionar que parte del Consejo de administración así como parte del equipo gerencial participo en eventos internacionales por parte del Foromic y el INCAE. Logrando obtener conocimientos que permitan tomar buenas decisiones. El proyecto de tuvo que adecuarse a los cambios y actualizaciones del mercado, donde se logró obtener una consultoría de "Producto de ahorro programado" un servicio más a ofrecer en un futuro de Alsol, así como el Diseño integral para capacitación y fidelización de clientes el cual consta de materiales videográficos e historietas que se espera causen un impacto en las clientas de Alsol, alcanzando con ellos que las clientas tengan información de utilidad para ellas y además su fidelidad con la empresa. La dirección de Alsol trabaja hoy en día en nuevas metas, estrategias para fidelizar y alcanzar más clientas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Durante la Evaluación se observó la existencia de factores externos, riesgos tangibles, que pudieron

impactar el desempeño del Préstamo y de la CTNR en diferente grado como la Resistencia al cambio y falta de preparación para afrontarlo, cambios en la estructura organizacional de la institución que podría afectar las estrategias, políticas y estilos de administración, teniendo un efecto negativo en el funcionamiento de la institución e incluso de la cartera, crecimiento de la competencia en el mercado de microfinanciamiento en la región, cambios en el marco normativo de actuación de la institución,

bajo nivel compromiso laboral de los recursos humanos con la institución, lo cual se refleja en la alta tasa de rotación de personal la

cual no muestra tendencia a la baja. En opinión de la evaluación final, el logro del PROPÓSITO se encuentra actualmente en estatus de No Cumplido, algunas metas se miran incluso inalcanzables.

Evaluación final

proyecto con resultado a nivel de propósito como INSATISFACTORIO

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39202965>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: El propósito del proyecto es que mujeres microempresarias rurales de bajos ingresos del sureste accedan a recursos financieros personalizados para iniciar o desarrollar sus actividades empresariales.	R.1 Porcentaje de los créditos otorgados con el financiamiento del BID y de la contraparte de ALSOL CONTIGO que se invierte en actividades empresariales de mujeres rurales.	0	100	100	100 %
	R.2 Número acumulado de mujeres que acceden a créditos de ALSOL CONTIGO	5000	15500	79591	710 %
	R.3 Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito total de ALSOL CONTIGO	0	12	6.23	0 %
	R.4 Porcentaje de colocación de cartera de ALSOL CONTIGO en zonas rurales	0	60	76	127 %
Clasificación: Satisfactorio					
Componente 1: Financiamiento Reembolsable Peso: 85% Clasificación: Insatisfactorio	C1.11 Monto de la cartera de crédito del proyecto para financiar mujeres microempresarias	925000	1500000	1358324.84	75 %
	C1.12 Número de créditos desembolsados acumulados	7000	25700	79591	388 %
	C1.13 Monto de Crédito promedio	340	600	300	-15 %
	C1.14 Porcentaje de cartera en riesgo > 30 días durante la vida del proyecto	0	4	6.1	0 %
	C1.15 Índice de eficiencia operativa	30.5	28.5	37.98	100 %
Componente 2: Expansión a Áreas Rurales Peso: 6% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Número de zonas rurales atendidas con nuevas agencias rurales de ALSOL CONTIGO	2	5	5	100 %
	C2.12 Servicio satelital en Agencias	0	1	1	100 %
Componente 3: Fortalecimiento de la Unidad de Riesgos Peso: 1% Clasificación: Satisfactorio	C3.11 La Unidad de Riesgos cuenta con la información necesaria y realiza los análisis más relevantes para la gestión adecuada de los riesgos de cartera.			SI	100 %
	C3.12 El Gerente de Riesgos cuenta con los conocimientos y aplica las mejoras prácticas en la identificación y gestión de riesgos de la cartera			SI	100 %
	C3.13 Consultoría de Control Interno Institucional	0	1	1	100 %
Componente 4: Fortalecimiento de los Recursos Humanos. Peso: 7% Clasificación: Insatisfactorio	C4.11 Educación financiera para asesores	0	10	20	0 %
	C4.12 Número de gerentes capacitados en temas de Alta Dirección de IMF	0	1	1	100 %
	C4.13 Curso de Integración de equipos ALSOL			SI	100 %
	C4.14 Seminario de Indicadores de RRHH			SI	100 %
	C4.15 Porcentaje de los asesores de crédito capacitados en el manejo de indicadores, técnicas de ventas y reforzamiento de la metodología (dos cursos/año por tres años)	0	90	90	100 %
	C4.16 Programa especial de fortalecimiento a Directores	2	5	1	-33 %
	C4.17 Gerente de Mercadeo cuenta con capacidades mejoradas en análisis de competencia y de bases de datos, estadísticas y promoción, mediante cursos técnicos y una pasantía en una IMF destacada en mercadeo.			SI	100 %
	C4.18 Porcentaje de reducción de la tasa de rotación del personal se reduce en 5 puntos porcentuales hasta el mes 30 (Base = 21% anual en 2009).	21	5	15.8	0 %
Componente 5: Fortalecimiento de procesos y capacidad del gobierno	C5.11 Número de miembros del Consejo de Administración que cuentan con conocimientos ampliados en buenas prácticas de gobierno en IMF	0	5	2	0 %

corporativo	C5.12	Número acumulativo de participantes en Foros internacionales de microfinanzas (2/año x 3 años). Al menos 4 de ellos deben ser miembros del Consejo de Administración	2	6	5	75 %
Peso: 1%						
Clasificación: Insatisfactorio						

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1 Cumplimiento de condiciones previas.	1	Jun. 2011	1	Abr. 2011	Logrado
H2 Apoyo a la ejecución del proyecto: Contratación del coordinador del proyecto.	1	Jun. 2011	1	Abr. 2011	Logrado
H0 Condiciones previas	5	Jun. 2011	5	Abr. 2011	Logrado
H3 Apoyo a la ejecución del proyecto: Contratación del coordinador del proyecto.	1	Jun. 2011	1	May. 2011	Logrado
H4 [*] Estudios de mercado para la apertura de nuevas agencias rurales.	4	Jun. 2012	6	May. 2012	Logrado
H5 [*] Fortalecimiento de la nueva unidad de riesgos: Consultoría de evaluación y fortalecimiento.	1	Ago. 2012	1	Nov. 2011	Logrado
H7 Expansión a áreas rurales: Consultoría de Corresponsalias.	1	Jun. 2013	1	Jun. 2013	Logrado tarde
H8 [*] Evaluación y auditoría del proyecto: Consultoría para la Evaluación Final.	1	Jun. 2014	1	Mar. 2014	Logrado
H6 [*] Instalación de 5 agencias rurales.	5	Jun. 2014	5	Jun. 2014	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

1. Riesgo de inseguridad: El ambiente generalizado de inseguridad en las zonas rurales del sur-sureste de México supone el riesgo de posibles asaltos o robos a las agencias y sucursales que manejan efectivo, derivando en la pérdida de recursos y ansiedad entre el personal de dichas oficinas.

Nivel: Bajo**Responsable:** Project Coordinator**Estado:** Vigente

Comentarios: Alsol Contigo sigue tomando como medidas para reducir este riesgo 1) Fianza de Fidelidad 2) Personas que manejan valores y los muebles están asegurados por el Seguro de bienes empresariales 3) Así como se ha minimizado el efectivo a través de cheques no negociables 4) Las ordenes de pago con candados que se ajustan a medidas preventivas de seguridad.

2. Riesgo de mercado: Debido a que en general el sector de las microfinanzas en México no utiliza las mejores prácticas de análisis y colocación de crédito, cuenta con debilidades significativas en el manejo de información de cartera, se caracteriza por una competencia tenaz y frecuentemente desleal y no cuenta con centrales de riesgo efectivos, existe el riesgo de sobreendeudamiento de los clientes, lo cual podría incidir en un crecimiento reducido de ALSOL CONTIGO y posibles problemas de cartera.

Nivel: Bajo**Responsable:** Project Coordinator**Estado:** Vigente

Comentarios: Alsol esta evaluando a los clientes morosos, restringiendo el monto y plazo del crédito. Limitando la entrega en caso de presentar problemas de atraso en MOP 96 y 97 (atraso, castigo, degradación) Los clientes que no pagan correctamente son alimentados a la lista negra interna para evitar un recrédito posteriormente.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Existen elementos para ver una tendencia positiva en los indicadores de la Entidad.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

En busca siempre de ofrecer mejor calidad en el servicio, Alsol esta en el proceso de regularse como Sociedad Financiera Popular, y en el proceso de adaptar su sistema para captar ahorros lo que permite ofrecer a sus clientes un nuevo producto. Se pretende también alcanzar la sostenibilidad del proyecto, mediante la expansión del servicio a nuevos estados, que permitan diversificar el riesgo de concentración y considere evaluar nuevos nichos de mercado, nuevas tasas de interés y nuevos productos.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO**Lessons learned**

- En la etapa de diseño de la operación se manejaron una serie de supuestos, en base a las condiciones preexistentes de la entidad ejecutora a esa fecha, que muy difícilmente se mantuvieron durante la ejecución de la operación. La lección aprendida es que los entornos pueden cambiar drásticamente y el valor de un proyecto FOMIN es adecuarse a las nuevas realidades enfrentadas y tratar de sacar aún bajo condiciones adversas lo mejor del proyecto.
- Para cumplir con las expectativas del proyecto, se requiere tener a todas las áreas equipadas con conocimientos que los ayuden a realizar sus tareas que permitan ofrecer un mejor servicio. Ya que

Relativa a
Design

Autor
Aguilar, Guillermo [FOMIN]

Risk

CARPIO, CORAZON

la empresa necesita estar fortalecida en sus recursos humanos.

3. Para poder alcanzar las metas que en algún momento se diseñaron, fue necesario el trabajo en equipo, la coordinación entre las áreas y los tiempos de cada una de ellas para lograr la mayoría de ellas.

Implementation CARPIO, CORAZON

4. Se hace necesario no perder de vista que en un mercado tan diverso como es de las microfinanzas, Alsol considere nuevos nichos de mercado y nuevos productos, que permitan el atraer nuevos clientes y que los actuales permanezcan.

Implementation CARPIO, CORAZON

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Consultoría para la implementación del área de riesgos en una IMF. Localizada en IDBDOCS de la operación. Es una temática que las IMFs en transición a entidad regulada requieren en México para su evolución y crecimiento.

Productos principales del proyecto

[Jul. 2014] INFORME CONSULTORIA EN RH (Methodologies/training materials)

Autor: CLAUDETTE MARTINEZ ORTEGA

[Sep. 2014] INFORME FINAL DE PRODUCTO AHORRO (Methodologies/training materials)

Autor: KONECT GROUP

[Sep. 2014] INFORME FINAL ADQ MODULO AHORRO (Technical publications)

Autor: N&G SYSTEMS DEVELOPMENT

[Oct. 2014] Evaluación final del Proyecto ME-S1005 (Lessons learned/best practices)

Autor: Juan Carlos Robles Rios

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

29/JUN./2011 [Memorando de Donantes](#)

[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36258303]

29/OCT./2014 [Informe de Evaluación Final](#)

[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39191908]

29/OCT./2014 [Informe de Evaluación Final](#)

[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39191914]

29/OCT./2014 [Informe de Evaluación Final](#)

[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39191919]

04/NOV./2014 [Informe de Evaluación Final](#)

[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39202965]

[Ficha del proyecto](#)

http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=ME-S1005&lg=SP