Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

## 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

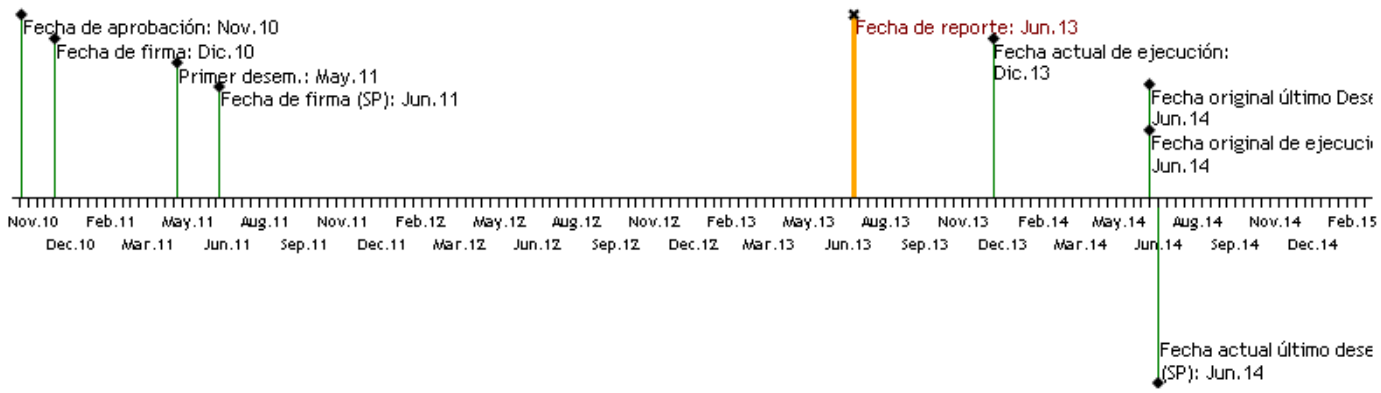
**Resultado:** El proósito del proyecto es que mujeres microempresarias rurales de bajos ingresos del sur-sureste accedan a recursos financieros personalizados para iniciar o desarrollar sus actividades empresariales.

| País Administrador | País Beneficiario |
|---|---|
| MÉXICO | MÉXICO |

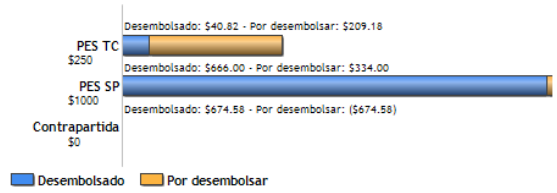
**Agencia Ejecutora:**

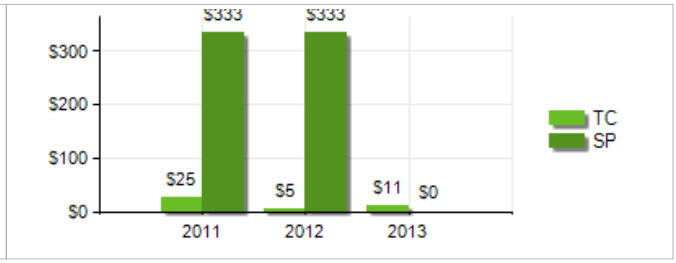
**Líder equipo de diseño:** Wittkowski, Dieter
**Líder equipo de supervisión:** Aguilar Rios, Guillermo

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

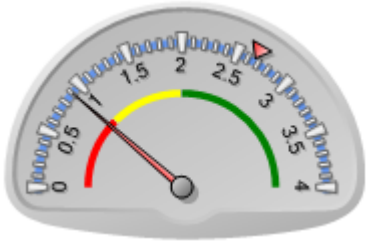



### RECURSOS (EN MILES DE USD)

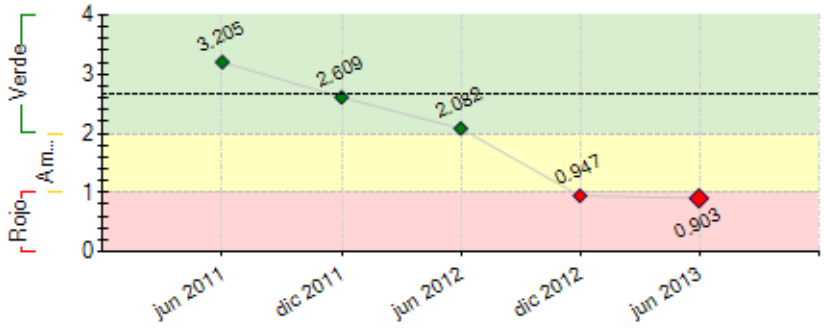



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Muy Insatisfactorio: 0.903
**Promedio PES:** 2.661

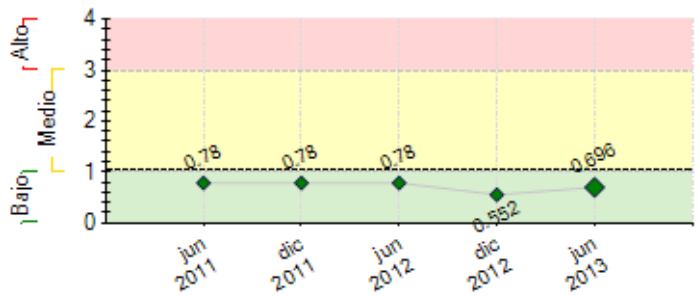



----- Promedio desempeño PES

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | 0 |
| **Adquisiciones:** | 0 |
| **Capacidad Técnica:** | 0 |




**----** Promedio de riesgo PES: 1.048

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

El proyecto comenzó en el año 2011, donde se llevó a cabo el cumplimiento de las condiciones previas, así como la pasantía del Gerente de Riesgos. Además tuvieron lugar en la ciudad de México las conferencias de Gobierno Corporativo donde asistieron dos miembros del Consejo. Alsol también participó en el foromic en Costa Rica y en el Incae Nicaragua.Se logró también implementar los conocimientos adquiridos por la pasantía de la Unidad de mercadeo.
Durante el año 2012 se lograron 4 estudios de mercado más, de los cuales ya se tienen funcionando como agencias la agencia Tapilula y agencia Simojovel. Se llevó a cabo también la Consultoría a la Unidad de Riesgos con la que se obtuvo el Manual de Riesgos de Alsol.
Alsol también tuvo presencia en la conferencia Creciendo con Inclusión en Panamá donde asistió la directora general; así como la participación al Programa de Fortalecimiento de directores en México donde asistió uno de los miembros del consejo.
Se logró beneficiar a 1,878 mujeres con el primer desembolso y para el mes de Septiembre se obtuvo el segundo desembolso donde al mes de Diciembre se beneficiaron 641 mujeres que accedieron a recursos financieros.

**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**

En el semestre Enero-Junio 2013 se llevó a cabo el curso de Integración de equipos en el cual los gerentes de Alsol participaron; también se llevó a cabo el Seminario de Indicadores de Recursos Humanos en Guatemala donde Alsol tuvo presencia. Se llevó a cabo la participación en el Programa de Alta Dirección en Ecuador por parte del INCAE, en sustitución al programa Boulder en dos sesiones una el mes de febrero y otra el mes de marzo.
Para el mes de mayo se envió la justificación del 80% del 2o desembolso, logrando beneficiar a 1,649 mujeres desde el mes de Septiembre a Mayo, y un acumulado de clientas beneficiadas desde que comenzo el proyecto de 3,717 mujeres
A principios del mes de Julio se ha logrado la apertura de la sucursal Tuxtla y estamos en espera de que el Consejo apruebe la apertura de 2 agencias más.
En el segundo semestre de este año 2013, estaremos cumpliendo con el Servicio Satelital de agencias, y en espera de la aprobación de Dirección comercial para llevar a cabo el curso de Educación financiera para asesores de Alsol; además de la Consultoría de Control Interno que aún se definirá el proveedor del servicio.

**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 proósito 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. | **P.I1** | 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 | 0 | |
| | | | | | | | Jun 2014 | | |
| | **P.I2** | Número acumulado de mujeres que acceden a créditos de ALSOL CONTIGO | 5000 | 5000 | 11000 | | 15500 | 3717 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2011 | Jun 2012 | | Dic 2013 | Jul 2013 | |
| | **P.I3** | Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito total de ALSOL CONTIGO | 0 | | | | 12 | -0.04 | |
| | | | | | | | Dic 2011 | Jun 2013 | |
| | **P.I4** | Porcentaje de colocación de cartera de ALSOL CONTIGO en zonas rurales | 0 | | | | 60 | 0 | |
| | | | | | | | Jun 2014 | | |
| **Componente 1:** Financiamiento Reembolsable<br>**Peso:** 85%<br>**Clasificación:** Muy Insatisfactorio | **C1.I1** | Monto de la cartera de crédito del proyecto para financiar mujeres microempresarias | 925000 | 1500000 | | | 1500000 | 460295.36 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | | | Dic 2013 | Jun 2012 | |
| | **C1.I2** | Número de créditos desembolsados acumulados | 7000 | 17000 | | | 25700 | 1459 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | | | Dic 2013 | Jul 2012 | |
| | **C1.I3** | Monto de Crédito promedio | 340 | 430 | | | 600 | 3917.95 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | | | Dic 2013 | Jun 2013 | |
| | **C1.I4** | Porcentaje de cartera en riesgo > 30 días durante la vida del proyecto | 0 | | | | 4 | 10.1 | Atrasado |
| | | | | | | | Dic 2011 | Jun 2013 | |
| | **C1.I5** | Índice de eficiencia operativa | 30.5 | 29.5 | | | 28.5 | 24.28 | Atrasado |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | | | Dic 2013 | Jun 2013 | |
| **Componente 2:** Expansión a Áreas Rurales<br>**Peso:** 6% | **C2.I1** | Número de zonas rurales atendidas con nuevas agencias rurales de ALSOL CONTIGO | 2 | 2 | | | 5 | 3 | Atrasado |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | | | Dic 2013 | Jun 2013 | |
| | **C2.I2** | •Servicio satelital en Agencias | | | | | | No | Atrasado |
| | | | | | | | Jun 2013 | Jun 2013 | |

**Clasificación:** Insatisfactorio

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 3:** Fortalecimiento de la Unidad de Riesgos<br>**Peso:** 1%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C3.I1** | 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 | |
| | | | | | | | Jun 2012 | Jun 2012 | |
| | **C3.I2** | •El Gerente de Riesgos cuenta con los conocimientos y aplica las mejoras prácticas en la identificación y gestión de riesgos de la cartera | | | | | | Si | |
| | | | | | | | Jun 2012 | Jun 2012 | |
| | **C3.I3** | Consultoría de Control Interno Institucional | | | | | | No | |
| | | | | | | | Jun 2013 | Jun 2013 | |
| **Componente 4:** Fortalecimiento de los Recursos Humanos.<br>**Peso:** 7%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C4.I1** | Educación financiera para asesores | 0 | 1 | | | 10 | 0.1 | Atrasado |
| | | | | Sep 2012 | | | Dic 2012 | Jun 2013 | |
| | **C4.I2** | Número de gerentes capacitados en temas de Alta Dirección de IMF | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Dic 2012 | Oct 2011 | |
| | **C4.I3** | Curso de Integración de equipos ALSOL | | | | | | No | Atrasado |
| | | | | | | | Dic 2012 | Jun 2013 | |
| | **C4.I4** | Seminario de Indicadores de RRHH | | | | | | Si | |
| | | | | | | | Dic 2011 | Ene 2013 | |
| | **C4.I5** | 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 | | |
| | | | | | | | Dic 2013 | Jun 2013 | |
| | **C4.I6** | Programa especial de fortalecimiento a Directores | 2 | 5 | | | 5 | 1 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | | | Dic 2013 | Nov 2012 | |
| | **C4.I7** | 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 | Finalizado |
| | | | | | | | Dic 2012 | Ago 2011 | |
| | **C4.I8** | 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 | Finalizado |
| | | | Dic 2010 | | | | Jun 2013 | May 2013 | |
| **Componente 5:** Fortalecimiento de procesos y capacidad del gobierno corporativo<br>**Peso:** 1%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C5.I1** | Número de miembros del Consejo de Administración que cuentan con conocimientos ampliados en buenas prácticas de gobierno en IMF | 0 | | | | 5 | 2 | |
| | | | | | | | Jun 2012 | Nov 2011 | |
| | **C5.I2** | 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 | 4 | | | 6 | 2 | |
| | | | Dic 2011 | Dic 2012 | | | Dic 2013 | Sep 2012 | |

| | 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 | Jul 2012 | Logrado |
| **H6** | [*] Instalación de 5 agencias rurales. | 5 | Dic 2012 | 5 | Dic 2012 | No aceptado |
| **H7** | Expansión a áreas rurales: Consultoría de Corresponsalías. | 1 | Jun 2013 | 1 | Jun 2013 | Logrado tarde |
| **H8** | Evaluación y auditoría del proyecto: Consultoría para la Evaluación Final. | 1 | Dic 2013 | 0 | Jun 2013 | |

*[*] Indica que el hito ha sido reformulado*

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. 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. | Medio | Con el apoyo de la cooperación técnica del presente proyecto, Alsol Contigo seguirá su estrategia de penetrar nuevas zonas sub-atendidas, abriendo agencias rurales donde hay menos probabilidad de competencia desleal y sobreendeudamiento. Por otro lado, la CT apoyará la capacitación de mandos medios y asesores de crédito para asegurar la correcta implementación de la selección de clientes y de las metodologías de crédito, con la cual se promoverá un crecimiento sano de la cartera y número de clientes. Asimismo, mediante una consultoría de reingeniería de procesos, ALSOL CONTIGO está actualmente en el proceso de mejorar la agilidad de sus procedimientos de análisis y otorgación de crédito, y se espera que esto le permitirá fidelizar a sus clientas actuales y atraer nuevas. Alsol implementa procesos de evaluación y consultas a buro más estrictas para el otorgamiento de los créditos, maximizando el beneficio al mercado meta. | Coordinador del proyecto |
| 2. Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para continuar y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución. | Bajo | Talleres de capacitación, sostenibilidad y seguimiento, además se reestructura el organigrama, las funciones y perfiles de puesto, así como mejorar el control de colocaciones en base a evaluaciones de la capacidad de pago de las clientas, con mejoras a la capacitación del Gobierno Corporativo para toma de decisiones basado en diversos comités que sesionan cada mes. Difusión y comprension de metas de colocación y recuperación, educación financiera continua a clientes y asesores de crédito sobre metodología crediticia y prevención del lavado de dinero. | Invitado Proyecto |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3. 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. | Bajo | ALSOL CONTIGO toma las siguientes medidas para reducir los posibles efectos de este riesgo: (i) Cuenta con una política de mantener un tope de recursos en efectivo en una sucursal o agencia del equivalente de alrededor de US$8.500; (ii) Contrata una empresa de transporte de seguridad para realizar los movimientos de efectivo entre las sucursales y el banco; (iii) Realiza la gran mayoría de los desembolsos y pagos mediante cheques; y (iv) Contrata un seguro de vida para todos los empleados. (v) una fianza de fidelidad (vi) personas que manejen valores (vii) los inmuebles asegurados por el seguro de bienes empresariales (viii) se ha minimizado el efectivo a través de cheques no negociables (iv)las ordenes de pago con candados que se ajustan a las medidas preventivas de seguridad | Coordinador del proyecto |
| 4. Riesgo climático: Desastres o fenómenos naturales en la zona del proyecto podrían afectar la capacidad de generación de ingresos y la capacidad de pago de los clientes | Bajo | Alsol Contigo diversifica su cartera en diferentes zonas geográficas del Estado de Chiapas y por producto, lo cual ayuda a minimizar el impacto de este riesgo en sus operaciones . Por otro lado, cuenta con una política clara de contingencia mediante la cual toma medidas cuidadosas para la reprogramación de los créditos fuertemente afectados por los fenómenos naturales solo donde sea estrictamente necesario | Invitado Proyecto |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **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:**

Las acciones de sostenibilidad han sido conservadoras basándonos en que la empresa pueda cubrir sus propios gastos y sus obligaciones a corto y mediano plazo, tomando en cuenta la tasa activa y la tasa pasiva que se cobra a los clientes para tener una sostenibilidad por arriba del 1.05%.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Existen cambios en la estructura de la empresa, pero es necesario que todas las áreas cuenten con el conocimiento del proyecto y ya no existan retrasos en el cumplimiento de cada uno de los hitos. Además poder programar el tiempo necesario para llevar a cabo los hitos pendientes y cumplir con lo que esta a nuestro alcance | Implementation | CARPIO, CORAZON |