Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

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

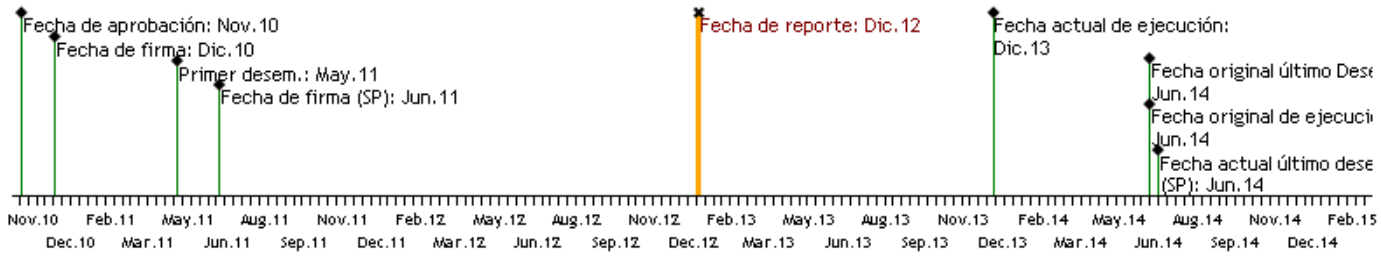
Propósito: El proósito del proyecto es que mujeres microempresarias rurales de bajos ingresos del sur-sureste accedan a recursos financieros personalizados para iniciar o desarrollar sus actividades empresariales.

País Administrador	País Beneficiario
MÉXICO	MÉXICO

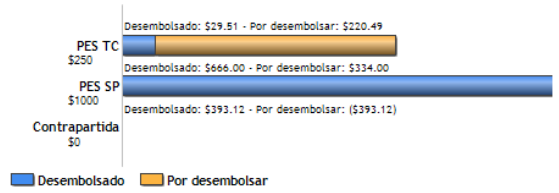
Agencia Ejecutora: ALSOL CONTIGO S.A. DE C.V. SOFOM E.N. R.

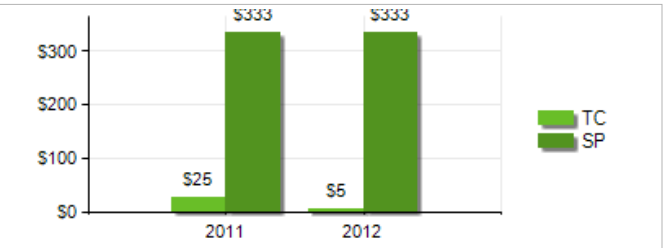
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Aguilar, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

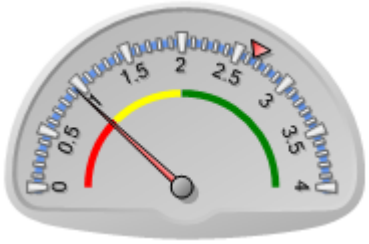


RECURSOS (EN MILES DE USD)

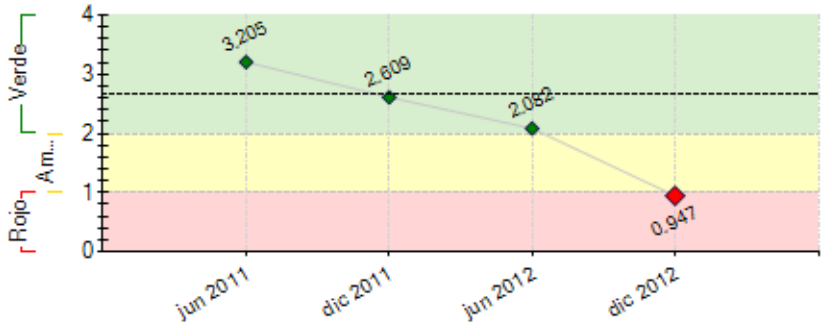




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Muy Insatisfactorio: 0.947
Promedio PES: 2.65

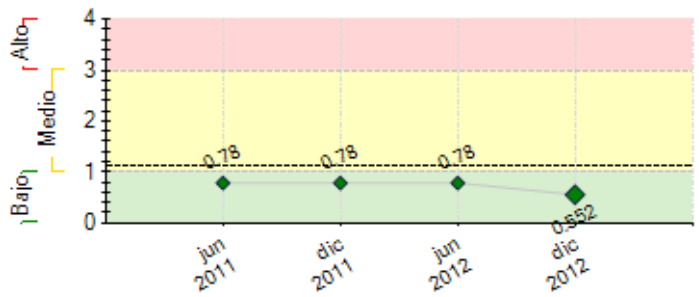


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0



---- Promedio de riesgo PES: 1.119

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desde que comenzó del proyecto en el año 2011, donde se cumplió con las condiciones previas, la pasantía del Gerente de Riesgos, las conferencias en Gobierno corporativo por parte de dos miembros del Consejo, Alsol también ya contaba con dos estudios de mercado que actualmente el estudio de Tapilula es la agencia que esta funcionando. Se implementaron los conocimientos adquiridos en la pasantía de la Unidad de Mercadeo, mejorando así la calidad del servicio en Alsol. También se tuvo la asistencia al Foromic en Costa Rica y en Nicaragua por el Incae.
En el primer semestre del año 2012 se alcanzaron 4 estudios de mercado más y la Consultoría de la Unidad de Riesgos en la que se obtuvo el primer manual de Riesgos de Alsol. También se logró cubrir al mes de Junio el 90 % del primer desembolso siendo 1459 las mujeres beneficiadas con 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

Se logró el curso de Buenas Prácticas en Panamá donde se llevó a cabo la Conferencia Creciendo con Inclusión donde asistió la Directora General, obteniendo conocimientos enriquecedores para la empresa. Además se llevó a cabo el Programa Especial de Fortalecimiento de Directores en la ciudad de México, al cual asistió un miembro del consejo para mejorar la toma de decisiones.

También se logró la instalación de la agencia Simojovel que ya esta funcionando y creciendo en número de acreditadas.

En el segundo semestre del año 2012 se alcanzó a cubrir el primer desembolso con 1,878 mujeres beneficiadas, logrando en el mes de Septiembre el segundo tramo del desembolso para seguir beneficiando a más mujeres con recursos financieros.

En este año se tiene previsto cumplir en el mes de Enero con el Seminario de Recursos Humanos que se llevara a cabo en Guatemala por el INCAE así como el Programa de Alta Dirección en Ecuador en sustitución del Programa Boulder 2013.

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
Propósito: 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	1459	
			Dic 2011	Dic 2011	Jun 2012		Dic 2013	Jul 2012	
	P.I3	Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito total de ALSOL CONTIGO	0				12	-11	
							Dic 2011	Jun 2012	
	P.I4	Porcentaje de colocación de cartera de ALSOL CONTIGO en zonas rurales	0				60	0	
							Jun 2014		
Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 85% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C1.I1**	Monto de la cartera de crédito del proyecto para financiar mujeres microempresarias	925000	1500000			1500000	460295.36	En curso
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Jun 2012	
	C1.I2	Número de créditos desembolsados acumulados	7000	17000			25700	1459	En curso
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Jul 2012	
	C1.I3	Monto de Crédito promedio	340	430			600		Atrasado
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Dic 2012	
	C1.I4	Porcentaje de cartera en riesgo > 30 días durante la vida del proyecto	0				4	7.17	Atrasado
							Dic 2011	Jun 2012	
	C1.I5	Índice de eficiencia operativa	30.5	29.5			28.5		Atrasado
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Dic 2012	
Componente 2: Expansión a Áreas Rurales **Peso:** 6%	**C2.I1**	Número de zonas rurales atendidas con nuevas agencias rurales de ALSOL CONTIGO	2	2			6	1	En curso
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Jun 2011	
	C2.I2	•Factibilidad de operar mediante corresponsalías rurales						No	
							Jun 2013	Dic 2012	

Clasificación: Insatisfactorio

Componente 3: Fortalecimiento de la Unidad de Riesgos **Peso:** 1% **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	Finalizado
	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	Finalizado
Componente 4: Fortalecimiento de los Recursos Humanos. **Peso:** 7% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1** Número de mandos medios con conocimientos ampliados y especializados en Habilidades Gerenciales, Ventas y Gestión del Cambio	0	1 Sep 2012			10 Dic 2012	-1 Sep 2012	En curso
	C4.I2 Número de gerentes capacitados en temas de Alta Dirección de IMF	0				2 Dic 2012	1 Oct 2011	Finalizado
	C4.I3 Capacitación de un gerente en temas especializados de microfinanzas (curso Boulder)					Dic 2012	No Dic 2012	Atrasado
	C4.I4 Entrenamiento al Gerente de Talento Humano para que cuente con mejores conocimientos en la gestión de recursos humanos en IMF y los aplica en ALSOL CONTIGO					Dic 2011	No Dic 2012	Atrasado
	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	Dic 2012	
	C4.I6 Numero acumulativo de asesores de crédito que participan en pasantías en otras IMF similares.	2 Dic 2011	5 Dic 2012			6 Dic 2013	Dic 2012	Atrasado
	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.					Dic 2012	Si Ago 2011	Finalizado
	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 Dic 2010				5 Jun 2013	Dic 2012	
Componente 5: Fortalecimiento de procesos y capacidad del gobierno corporativo **Peso:** 1% **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 Jun 2012	2 Nov 2011	Finalizado
	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 Dic 2011	4 Dic 2012			6 Dic 2013	2 Sep 2012	Finalizado

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Jun 2011	5	Abr 2011	Logrado
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
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 6 agencias rurales.	6	Dic 2012	1	Nov 2011	No Logrado
H7	Expansión a áreas rurales: Consultoría de Corresponsalías.	1	Jun 2013	0	Dic 2012	
H8	Evaluación y auditoría del proyecto: Consultoría para la Evaluación Final.	1	Dic 2013	0	Dic 2012	

[*] 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.	Project Coordinator
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.	Project Guest
3. 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	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	Project Guest

clientes		cuidadosas para la reprogramación de los créditos fuertemente afectados por los fenómenos naturales solo donde sea estrictamente necesario	
4. 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 la oficina central; (iii) En lo posible, 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 traves de cheques no negociables (iv)las ordenes de pago con candados que se ajustan a las medidas preventivas de seguridad	Project Guest

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 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. Derivado de los cambios estructurales en la empresa ejecutora, se han tenido retrasos en la implementación del proyecto, por lo que se han tenido que ajustar a nuevas fechas y rubros para poder dar cumplimiento con ello.	Implementación	CARPIO, CORAZON