Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 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.

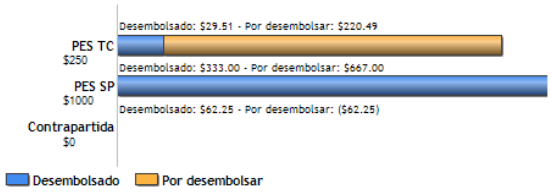
País Administrador	País Beneficiario
MÉXICO	MÉXICO

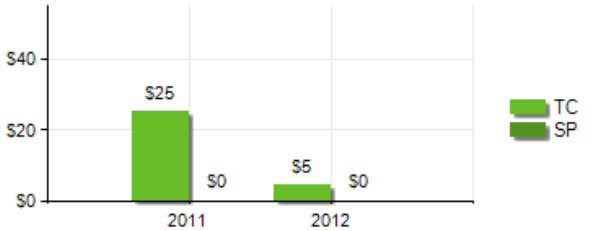
Agencia Ejecutora: ALSOL CONTIGO S.A. DE C.V. SOFOM E.N. R.

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

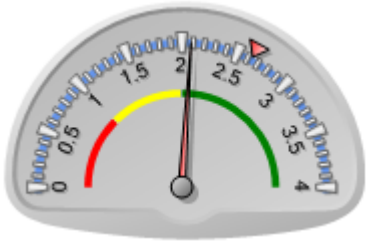
CRONOLOGÍA DE EVENTOS

RECURSOS (EN MILES DE USD)

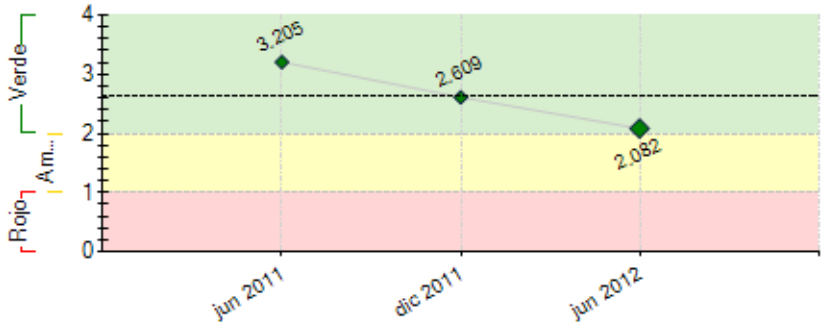




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.082
Promedio PES: 2.636

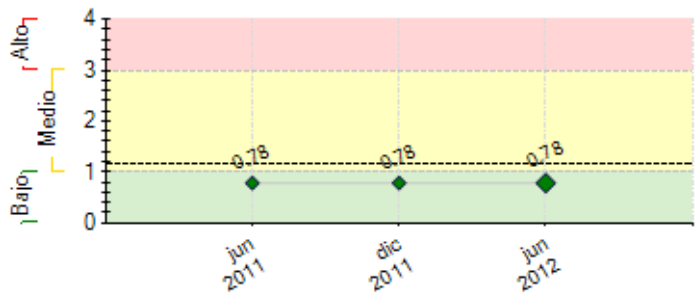


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 1.177

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En el año 2011 se llevo a cabo el cumplimiento de las condiciones previas, el apoyo en la ejecución del proyecto, así como las pasantías por parte del Gerente de Riesgos, y de dos miembros del Consejo en conferencias de Gobierno Corporativo en la ciudad de México. Además se contaba con 2 estudios de mercado, de Teopisca y de Tapilula, que actualmente esta última agencia esta funcionando. Se cubrió con la pasantía de la Unidad de Mercadeo en la cual tuvieron experiencias enriquecedoras que ayudaron en mejorar la calidad de servicio en Alsol, y en la posibilidad de implementar productos que satisfagan a nuestras clientas. Se tuvo la asistencia al Foromic en Costa Rica, así como la asistencia en el Programa de Alta Dirección en Nicaragua impartido por el INCAE.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
ALSOL Consitogo se está enfrentado a situaciones complejas en su entorno, principalmente debido a la incursión de otras IMFs que compiten por el mismo mercado objetivo, el sobreendeudamiento mostrada en las clientas y a políticas de riesgos más estrictas que ahora sigue la organización.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En lo que va del año 2012 se ha cubierto lo que corresponde a estudios de mercado de al menos 4 lugares de los cuales se realizaron el de Acala, Simojovel, Playas de Catazajá y Margaritas; con los cuales estamos en la mira de expandernos y ofrecer productos financieros a más mujeres para que accedan a recursos financieros. Se realizo la consultoría de la Unidad de Riesgos en el primer semestre del 2012, obteniendo así el primer Manual de Riesgos de Alsol. En este año se tiene previsto cumplir en el mes de Septiembre con el curso de Buenas Prácticas en el país de Panamá con la conferencia Creciendo con Inclusión ofrecida por la REDCAMIF de Centroamérica. Hemos cubierto al mes de Junio ya el 90% del primer desembolso alcanzando que 1459 clientas accedan a recursos financieros. Respecto al préstamo SP/ES-10-09-ME se tuvo la primera auditoria por parte del despacho Arguello Ruíz y Compañía.

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	835	En curso
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Jun 2012	
	C1.I3	Monto de Crédito promedio	340	430			600		
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013		
	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		
			Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013		
Componente 2: Expansión a Áreas Rurales **Peso:** 6% **Clasificación:** Insatisfactorio	**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							
							Jun 2013		
Componente 3: Fortalecimiento de la Unidad de Riesgos	**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	Finalizado
							Jun 2012	Jun 2012	
	C3.I2	•El Gerente de Riesgos cuenta con los conocimientos y						Si	Finalizado

Peso: 1% **Clasificación:** Satisfactorio		aplica las mejoras prácticas en la identificación y gestión de riesgos de la cartera					Jun 2012	Jun 2012	
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				10 Dic 2012		
	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		
	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		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		
	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		
	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		
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	1 Oct 2011	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Jun 2011	1	Jun 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	Nov 2011	Logrado
H6	Instalación de 6 agencias rurales.	6	Dic 2012	1	Nov 2011	
H7	Expansión a áreas rurales: Consultoría de Corresponsalías.	1	Jun 2013			
H8	Evaluación y auditoría del proyecto: Consultoría para la Evaluación Final.	1	Dic 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Otros, cuáles?: Entorno cada vez más competido

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.	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.	Directora de Administración y Finanzas
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 clientes	Bajo	Si bien es difícil mitigar este riesgo, ALSOL CONTIGO diversifica su cartera en diferentes zonas geográficas y pisos ecológicos, lo cual ayuda a minimizar el impacto de este riesgo en sus operaciones. Por otro lado, tiene una política clara de contingencia mediante la cual toma medidas cuidadosas para la reprogramación de los créditos fuertemente afectados por los fenómenos naturales donde sea estrictamente necesario	Directora de Administración y Finanzas
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	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	Directora de Administración y Finanzas

agencias y sucursales que manejan efectivo, derivando en la pérdida de recursos y ansiedad entre el personal de dichas oficinas.	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) seguro de bienes empresariales, (vii) las ordenes de pago con candados que se ajustan a los estandares de un chip

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

[X] Competencia ferrea en el sector de microfinanzas en la zona

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

De acuerdo al planograma de Fortalecimiento al Recurso Humano se reprogramaron las pasantías de los asesores, la pasantía del Gerente de Talento Humano y demás; derivado de cambios estructurales y al reacomodo de algunas funciones, se plantea la posibilidad de una baja colocación en zonas rurales y al sobreendeudamiento y lluvias intensas que afectan hacia el segundo semestre del proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es importante destacar que derivado de los cambios estructurales que se han suscitado en el personal de alsol se ha tenido un atraso en la ejecución del proyecto, reprogramando las pasantías del personal de Alsol y estar al día con el cumplimiento del proyecto. Además que derivado de la temporada de lluvias en la región, se proyecta una baja en la cartera hacia el segundo semestre.	Riesgo	CARPIO, CORAZON