Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

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

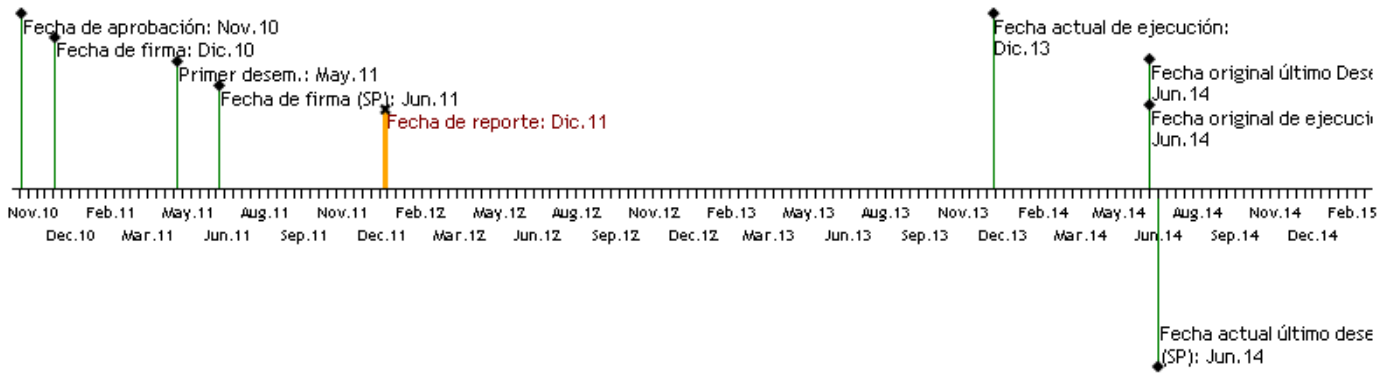
Propósito: El proósito del proyecto es que mujeres microempresarias rurales de bajos ingresos del sur-sureste accedan a recursos financieros personalizados para iniciar o desarrollar sus actividades empresariales.

País Administrador	País Beneficiario
MÉXICO	MÉXICO

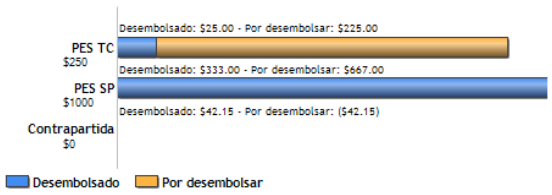
Agencia Ejecutora: ALSOL CONTIGO S.A. DE C.V. SOFOM E.N. R.

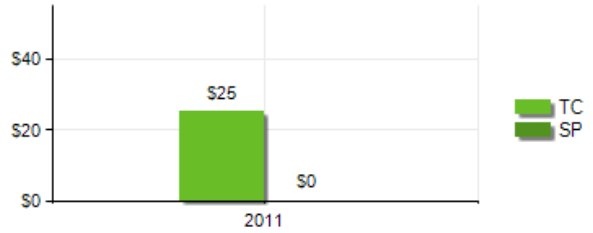
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Aguilar, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

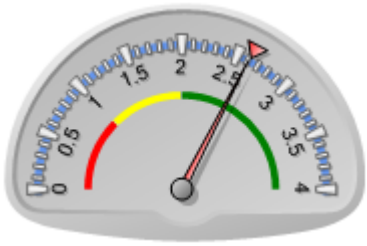


RECURSOS (EN MILES DE USD)

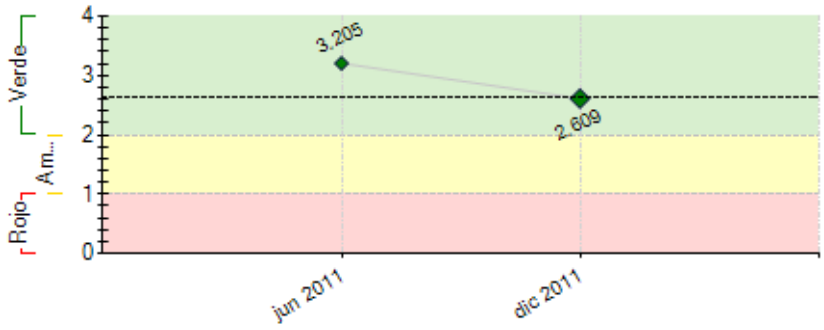




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.609
Promedio PES: 2.621

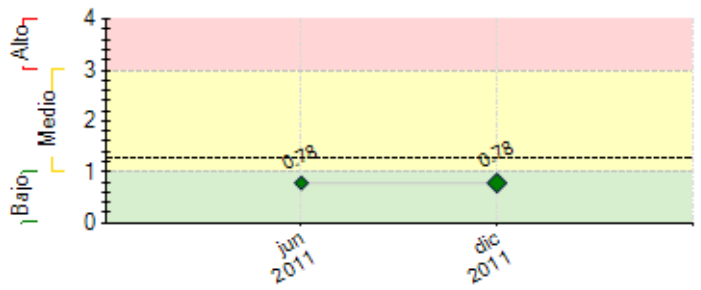


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 1.276

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Tenemos ya cubiertos al mes de Diciembre el cumplimiento de condiciones previas, el apoyo en la ejecución del proyecto, 2 estudios de mercado, de los cuales 1 agencia ya esta instalada de Tapilula, la Pasantía del Gerente de la Unidad de Riesgos en Luxemburgo cuyos informes ya han sido subidos a este medio, el Programa de alta dirección en el Pais de Nicaragua, por el INCAE Bussiness School cuyos informes tambien estan finalizados, tenemos tambien cubiertos la pasantia en el País de Ecuador en la Institución D-Miro cuyas experiencias fueron enriquecedoras para el equipo de Mercadeo e Implementación en la mira de ofrecer mejores productos financieros que satisfagan a nuestras clientas, de la misma forma tambien la experiencia el el Foromic que se realizo en el Pais de Costa Rica y cuyos informes estan finalizados, siendo en esta año 2012 que se seguira contando con nuestros directivos en la asistencia en el pais de Barbados Octubre 2012, tambien tenemos cubierto el Rubro de Buenas prácticas de Gobierno en Microfinanzas que se realizo en la Ciudad de México y 2 de nuestros Consejeros lo tomaron.

Acumulativos del SP/ES/10-09-ME llevamos de Agosto a Diciembre 624 clientas con Presupuesto BID y un importe total colocado de $ 116,510.85 USD

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con los comentarios de la agencia en relación a los resultados logrados a la fecha aunque vale la pena recalcar que las actividades no están fluyendo con al celeridad que el cronograma inicial indicaba por lo que existe el riesgo de que los objetivos no se cumplan a cabalidad en el plazo pactado en el Convenio. Por otro lado no se detectan avances ni tampoco interes de la agencia ejecutora en el tema de creación y operación de corresponsalías rurales aún cuando fue una propuesta que emanó de su Dirección General durante la etapa de diseño de la operación.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se logro cubrir un 10% del primer desembolso, sabemos que aun nos falta cubrir el otro 90%, tenemos ya en puerta el Instituto Boulder para el mes de marzo 2012 el cual cubre 2,500 USD del BID Fomin, tenemos pendientes para este año de la misma forma el Hito 2.2 Fortalecimiento a la Unidad de Riesgos el cúal ya tenemos la prorroga para el 10 de Agosto 2012 en esa fecha debemos tener ya al Consultor que evaluará la unidad de riesgos y para eso contamos con un presupuesto de 10,000 dólares del BID, se esta tambien ya trabajando con los estudios de mercado de nuevas Agencias que se aperturaran, se esta trabajando con lo que sera la agencia de Simojovel, Acalá, y en vistas de trabajar con las Margaritas y playas de Catazajá. por lo que antes del mes de Junio que marca el Hito debemos ya tener minimo los 4 estudios de mercado que el Bid nos solicita, de la misma forma el indicador 4.1.4 Pasantia de Dirección de Talento Humano esta agendando conforme a fechas en coordinacion con los demás temas de capacitación que debemos cubrir siendo la encargada la misma area a cargo de Ing. MInerva Ortega Delgado con las nuevas implementaciones que Alsol esta teniendo en la gestion de cambio, nos estamos adecuando en mejorar nuestros servicios y sistemas para agilizar los mismos.

En adición le estoy tambien reportando avances del SP/ES-10-09-ME que llevamos colocado de Agosto a Diciembre 624 clientas lo cual representa que de los primeros $333,000 del BID se ha erogado un 35% del mismo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto muestra lentitud en la realización de actividades y desembolsos.
Se requiere el involucramiento de la alta gerencia con el proyecto para lograr los resultados planteados.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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	624	
		Dic 2011	Dic 2011	Jun 2012		Dic 2013	Dic 2011	
P.I3	Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito total de ALSOL CONTIGO	0				12	0.01	
						Dic 2011	Ene 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: Insatisfactorio

C1.I1	Monto de la cartera de crédito del proyecto para financiar mujeres microempresarias	925000	1500000			1500000	231307.9	En curso
		Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Dic 2011	
C1.I2	Número de créditos desembolsados acumulados	7000	17000			25700	624	En curso
		Dic 2011	Dic 2012			Dic 2013	Dic 2011	
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	6.05	Finalizado
						Dic 2011	Dic 2011	

	C1.I5	Índice de eficiencia operativa	30.5 Dic 2011	29.5 Dic 2012			28.5 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 Dic 2011	2 Dic 2012			6 Dic 2013	1 Jun 2011	En curso
	C2.I2	•Factibilidad de operar mediante corresponsalías rurales					Jun 2013		
Componente 3: Fortalecimiento de la Unidad de Riesgos **Peso:** 1% **Clasificación:** Insatisfactorio	**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.					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					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	2	Jun 2011	
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] Falta de compromiso 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.17 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.	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 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.	Directora de Administración y Finanzas

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

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Altos costos operativos para la atención de zonas rurales.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En este momento se estan ya realizando los pre informes para la auditoria del Proyecto del Ejercicio 2011, El planograma de Fortalecimiento al Recurso Humano se estan ya gestionando en el area de Talento Humano, el cual incluye Gestion del Cambio, Habilidades gerenciales, Pasantia de Asesores y démas, es recomendable se tengan datos previos para poder cumplir con los objetivos y lineamientos del BID, esto con el objetivo especifico de cumplir en tiempo y forma tanto en poder dar agilidad a los desembolsos de la Cooperación Técnica y llevar a cabo los reportes tanto del Proyecto como el de la Cooperación, para que el proyecto sea sostenible es importante estar empapado del mismo y tener claro que se tienen obligaciones con respecto a Hitos Obligatorios en fechas y semestralmente estar entregando reportes y subirlos a los PSR

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En la medida de lo posible, involucrar a personal del consejo de administración en el diseño de los proyectos, con el fin de mitigar el riesgo de rotación en los cuadros directivos y el impacto que este tiene sobre las operaciones del FOMIN.	Design	Aguilar, Guillermo *[FOMIN]*
2. Del Indicador 5.11 Buen Gobierno Corporativo no se ingresan datos de informes ya que hasta la fecha no se me ha reportado dichos informes por parte de los Consejeros, estarian pendientes de subirlos	Risk	ORNELAS, MABETH