



# Directorio Ejecutivo Para información

Vence el 22 de octubre de 2010

MIF/PR-29  
15 de octubre de 2010  
Original: español

**Al:** Directorio Ejecutivo

**Del:** Secretario

**Asunto:** México. Resumen ejecutivo de la propuesta de financiamiento reembolsable y cooperación técnica para el proyecto “Servicios Financieros para Mujeres Rurales del Sur-Sureste de México”

**Consultas a:** Dieter Wittkowski (teléfono de la Representación en Ecuador 593-2-299-6972) o Tomas C. Miller (extensión 8212)

**Observaciones:** Esta operación se presenta de conformidad con la Resolución DE-183/98 aprobatoria de la “Reforma del Programa de Pequeños Proyectos y la creación de un Programa de Empresariado Social” y ajustándose a los criterios establecidos en el documento GP-75-9.

El **22 de octubre de 2010**, fecha en que se cumpliría el período de cinco días establecido para la circulación del presente documento, el Presidente, o el funcionario a quien él designe, aprobaría esta operación.

**Referencia:** GP-75-9(11/98), MIF/GN-127(9/07), MIF/GN-127-1(9/08)



**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**MÉXICO**

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**SERVICIOS FINANCIEROS PARA MUJERES RURALES DEL SUR-SURESTE DE MÉXICO**

**(ME-S1005)**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Guillermo Aguilar (MIF/CME); Lorenzo Baladrón (MIF/CME); Krysia Avila de Oliveira (LEG/NSG); Gabriela Tercero (MIF/ATF); Gloria Coronel (PDP/CME); Raúl Lozano (PDP/CME); y Dieter Wittkowski (MIF/ATF) Jefe de Equipo.

## ÍNDICE

I.	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.....	1
A.	Agencia Ejecutora .....	1
B.	Monto y Fuente de Financiamiento.....	1
C.	Términos y Condiciones.....	1
D.	Declaración de no-objeción .....	1
E.	El problema a resolver .....	1
II.	EL PROYECTO.....	5
A.	Objetivo y propósito .....	5
B.	Descripción .....	5
C.	Sostenibilidad y resultados del análisis financiero .....	6
D.	Riesgo Crediticio para el Banco .....	7
E.	Resultados esperados y captura de beneficios .....	7
F.	Estrategia del Banco .....	7
G.	Estrategia del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): Marco de Acceso.....	8
H.	Resumen de la Revisión Ambiental y Social.....	8
I.	Condiciones Especiales, desembolsos y adquisiciones.....	9
J.	Informes, Evaluaciones y Auditorías.....	10
K.	Riesgos del proyecto y sus mitigantes .....	12
L.	Excepciones a la política del Banco.....	12

## **INFORMACIÓN QUE SE ENCUENTRA EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO**

### Preparación

- Solicitud de proyecto
- Perfil aprobado de proyecto
- Documentos de constitución, registro legal y estatutos de Alternativa Solidaria Chiapas (ALSOL AC) y de ALSOL CONTIGO S.A. DE C.V. SOFOM ENR
- Estados Financieros Auditados 2007, 2008, 2009 de ALSOL AC y de ALSOL CONTIGO S.A. DE C.V. SOFOM ENR
- Informe de Calificación de Riesgo de ALSOL AC realizada por MicroRate (Junio 2009)
- Manual de Crédito de ALSOL CONTIGO
- Calificación de Desempeño Social realizada por MicroFinanza Rating (Marzo 2007)
- Plan Estratégico de ALSOL CONTIGO 2010-2014
- Lista de Financiamientos Externos de ALSOL CONTIGO a Julio de 2010
- Folleto Institucional de ALSOL CONTIGO y ALSOL AC
- Análisis de Riesgo Institucional y Fiduciario de ALSOL CONTIGO

DOC 1	Marco Lógico
DOC 2	Análisis Institucional y Ejecución de la Operación, con Proyecciones Financieras del Proyecto
DOC 3	Tabla de Planificación de hitos de la Cooperación Técnica
DOC 4	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica, Presupuesto Detallado y Cronograma de Ejecución
DOC 5	Resumen del Reglamento de Crédito de ALSOL CONTIGO
DOC 6	Estados Financieros históricos e Indicadores Financieros de ALSOL AC/ALSOL CONTIGO 2007 - 2009
DOC 7	Plan de Adquisiciones
DOC 8	Resumen de las condiciones financieras del proyecto
DOC 9	Términos y Condiciones del Préstamo
DOC 10	Integrity Review Summary

## I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

### A. Agencia Ejecutora

1.1 ALSOL CONTIGO SA de CV SOFOM ENR (ALSOL CONTIGO)

### B. Monto y Fuente de Financiamiento

	<u>BID US\$</u>	<u>LOCAL US\$</u>	<u>Total US\$</u>
Financiamiento Reembolsable:	1.000.000	500.000	1.500.000
Cooperación Técnica:	<u>250.000</u>	<u>113.300</u>	<u>363.300</u>
Total:	1.250.000	613.300	1.863.300

Fuente: Fondo Fiduciario Español para el Programa de Empresariado Social (FEP)

### C. Términos y Condiciones

Plazo Amortización:	6 Años
Período de Gracia:	36 meses para el capital
Tasa de Interés:	11.5% anual sobre saldos
Moneda:	Pesos Mexicanos
Períodos de Ejecución:	36 meses para la Cooperación Técnica 33 meses para el Financiamiento Reembolsable
Períodos de Desembolso:	42 meses para la Cooperación Técnica 36 meses para el Financiamiento Reembolsable

1.2 El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado, desembolsado y repagado en pesos mexicanos.

### D. Declaración de no-objeción

1.3 El Gobierno de México a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió la no objeción a este proyecto a través de su comunicación 347.-A- del 27 de Septiembre de 2010.

### E. El problema a resolver

1.4 **La pobreza en México y en particular en la región Sur:** Con una población de más de 104 millones de habitantes, México ocupa el lugar número once en el mundo en cuanto al tamaño de su población; y según el Banco Mundial, ocupa el segundo nivel de América Latina en cuanto a ingresos per cápita con un promedio en 2009 de US\$14.337. Sin embargo, estos indicadores disimulan fuertes desigualdades. Estudios del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) indican que 49 millones de mexicanos (47% de la población) no superan el umbral de “pobreza en patrimonio”<sup>1</sup>, el cual concierne al 38% de los ciudadanos y el 62% de los habitantes de las regiones rurales. La población rural mexicana se caracteriza por su fuerte dispersión y aislamiento, las cuales están directamente relacionadas con el nivel de pobreza de la población. El reto más grande para todo tipo de servicios, lo ofrecen alrededor de sesenta y cuatro mil comunidades en situación de

<sup>1</sup> El CONEVAL considera tres índices de pobreza. El índice de pobreza alimentaria se define con base en la proporción de personas cuyos ingresos per cápita son menores al valor de la canasta alimentaria básica; el índice de pobreza en capacidades incluye gastos de salud y de educación; y el índice de pobreza en patrimonio integra los gastos en ropa, vivienda y transporte.

aislamiento que son el hogar de casi cinco millones de personas (aproximadamente 78 personas por comunidad), en su gran mayoría en condiciones de pobreza y pobreza extrema, donde solamente el 44% disponen de vías de comunicación transitables; y la tasa de analfabetismo es del 40%. La región del Sur de México<sup>2</sup> presenta condiciones aun más agudas, debido a sus condiciones agronómicas desfavorables, el sistema de producción basado en minifundios y el aislamiento de la mayoría de las comunidades rurales. El índice de pobreza es 30% mayor en poblaciones indígenas, en las cuales el 44% de los niños sufren atrofias de crecimiento (contra el 17% de la población no indígena), y el nivel de escolaridad es de 4.6 años (contra 7.9 años en la población no indígena).

- 1.5 **Las microfinanzas en México y el alcance de las finanzas rurales:** El sector de las microfinanzas en México es amplio, complejo y con mucho potencial para crecer y consolidarse. Existe una gran variedad de instituciones<sup>3</sup> que atienden a diferentes segmentos de la población con distintos servicios, lo cual dificulta la posibilidad de tener un padrón completo por tipo de instituciones. Sin embargo, la mayoría de las entidades que atienden al sector de la micro y pequeña empresa está afiliada al gremio “Prodesarrollo”, una red nacional conformada por 86 organizaciones prestadoras de servicios financieros populares. A diciembre de 2009, sus miembros atendían a más de 4,4 millones de personas por medio de 1.522 sucursales en todo el país, con una cartera total de alrededor de US\$1,8 mil millones, y un crédito promedio de unos US\$514. A pesar de estas cifras impresionantes, es notable que la mayoría de las entidades financieras atienden principalmente a zonas urbanas y semi-urbanas, dejando subatendidas una gran parte de las zonas rurales, principalmente en comunidades con poblaciones menores a 20.000 habitantes. Algunos autores estiman que solo el 13% de los hogares rurales tienen acceso a una cuenta de ahorro y el 2,5% al crédito formal.<sup>4</sup> Por otro lado, se estima que un poco más de 700 municipios en el país (de un total de 2.443 municipios) no tienen una caja de ahorros o la presencia de una microfinanciera.
- 1.6 **La situación socioeconómica de las mujeres jefas de familia de las áreas rurales y semiurbanas de Chiapas.** Chiapas, como otros estados del sur-sureste mexicano, tiene una composición pluriétnica y pluricultural. Aproximadamente 70% de su población es rural y se encuentra asentada en pequeñas poblaciones de difícil acceso a lo largo y ancho de su territorio, 51% son mujeres y el 26% de habla indígena, con desarrollo humano medio (IDH de 0.50 a 0.79), lo cual la ubica de acuerdo a la clasificación nacional, en el lugar 32 (con el menor IDH en México). En Chiapas, la mayoría de mujeres son jefas de familia de escasos recursos, con actividades económicas preponderantes de floricultura, agricultura (maíz, frijol, caña), artesanías, cría y venta de animales de traspatio, venta de verduras y comercio de productos abarroteros, que en una buena parte no tiene acceso a servicios financieros para potenciar sus oportunidades productivas. De acuerdo al Progress Out of Poverty Index (PPI)<sup>5</sup> realizado por ALSOL (la entidad microfinanciera propuesta como prestatario de este proyecto), las mujeres rurales marginadas tienen un ingreso promedio anual de US\$600, y las que viven en zonas semiurbanas y urbanas tienen un ingreso promedio anual por arriba de US\$800.
- 1.7 **Mujeres y acceso a servicios financieros.** Las posibilidades de servicios financieros básicos para la población de escasos recursos económicos en esta parte del país, se encuentran severamente limitadas. El sistema financiero tradicional ha visto a las áreas rurales como un sector no atractivo para

<sup>2</sup> Entre las que se encuentran Chiapas, Veracruz, y Tabasco.

<sup>3</sup> Las instituciones microfinancieras no constituyen una figura jurídica en sí misma, sino que agrupan distintas figuras que tienen en común el uso de metodologías diseñadas para ofrecer servicios financieros a la microempresa. Las figuras jurídicas más comunes son: SOFOM, S.A. de C.V., Asociación Civil (AC), Instituciones de Asistencia Privada (IAP), Sociedad Financiera Popular (SOFIPO) y Bancos.

<sup>4</sup> “Formas de asociación cooperativa y su participación en la provisión de servicios financieros en México” Informe USAID México. The Ohio State University. 2006

<sup>5</sup> PPI, es un instrumento de gestión y medición para la evaluación de la pobreza, que ALSOL aplica año a año, y se utiliza para monitorear el estatus de pobreza de sus clientas, determinar la eficacia de programas financieros y no financieros, y mejorar programas, productos y prestación de servicios.

inversiones debido principalmente a los altos costos de transacción, tratándose de poblaciones pequeñas y dispersas, habitadas por personas en su mayoría monolingües (idiomas nativos). Las mujeres, de manera particular, se encuentran en la situación menos favorable. No sólo no se les reconoce su trabajo cotidiano dentro del hogar sino que no han tenido ningún tipo de apoyo personal que les permita llevar a cabo o ampliar alguna actividad productiva en pro de ellas mismas, de su familia y de la comunidad a la cual pertenecen.

- 1.8 **Experiencia de ALSOL CONTIGO en las microfinanzas rurales en el sur de México.** Fundación Alternativa Solidaria Chiapas A.C. (ALSOL) es una Asociación Civil nacida en 1999 para ofrecer servicios microfinancieros a poblaciones marginadas en el Estado de Chiapas, México, particularmente a mujeres. A junio de 2010, mediante la SOFOM<sup>6</sup> de reciente creación (2009) en la cual es la accionista mayoritaria, atiende a 18.713 clientas en 10 oficinas en el estado de Chiapas. Durante sus diez primeros años de existencia, ALSOL compagina los servicios financieros con la creación de proyectos sociales paralelos: alfabetización básica, salud y “pláticas de negocios”<sup>7</sup>. Para enfrentar un mercado cada vez más competitivo y exigente, ALSOL vio la necesidad de separar las actividades financieras (microcréditos y microseguros) de las no financieras (capacitaciones en salud, cultura empresarial y alfabetización principalmente), constituyendo una nueva institución ALSOL CONTIGO S.A. de C.V. SOFOM E.N.R. (el prestatario de esta operación) y manteniendo la Fundación ALSOL, que se especializa y realiza solamente actividades relacionadas con la gestión de servicios sociales no financieros.. ALSOL CONTIGO ha trabajado en la alineación de productos financieros enfocados a las necesidades de las mujeres que habitan en zonas marginadas y de baja concentración económica, lo que se traduce en niveles de pobreza altos. Además de su oficina central en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, cuenta con una red de 9 sucursales y 1 agencia, ubicadas en San Cristóbal de las Casas, Ocosingo, Palenque, Yajalón, Motozintla, Ecuintla, Comitán, Bochil y Oxchuc. El 70% de sus clientas viven en zonas rurales, el 20% en zonas semi-urbanas y el 10% en zonas urbanas.
- 1.9 ALSOL CONTIGO ofrece créditos a mujeres únicamente a través de créditos grupales (grupos solidarios con una adaptación de la metodología Grameen) y a partir de 2009 empezó a ofrecer créditos individuales (a la microempresa), contando con solamente 88 clientas y US\$59.000 de cartera en este producto a Diciembre de 2009. Desde 2008 también ofrece un producto de seguro de vida de bajo costo a sus clientas prestatarias y hasta dos miembros más de su familia.
- 1.10 **Las principales ventajas comparativas de ALSOL CONTIGO** en el mercado son las siguientes: (i) enfoque social en su oferta de servicios financieros, mediante el cual busca llegar a zonas no atendidas por otras entidades y con tasas de interés menores que la competencia; (ii) alianzas estratégicas con varios actores de cooperación internacional y el manejo de proyectos para el mejoramiento de las condiciones de vida de mujeres indígenas pobres, (por ejemplo a través de la alianza con la Fundación ALSOL<sup>8</sup>), contribuyendo a la fidelización de clientas/socias; (iii) credibilidad en el sector microfinanciero y liderazgo en gremios de mujeres; (iv) calidad de servicio a clientas; y (v) conocimiento del medio rural (bilingüismo, trabajo con grupos y comunidades) y cobertura geográfica en zonas rurales de difícil acceso a servicios financieros. Mayor información sobre los antecedentes, la estructura, gobierno y situación financiera de ALSOL CONTIGO se encuentra en el DOC 2 en los archivos técnicos del proyecto.

<sup>6</sup> Sociedad Financiera de Objeto Múltiple – una estructura legal no regulada y autorizada para realizar operaciones de crédito, factoraje y arrendamiento financiero

<sup>7</sup> Capacitaciones en gestión empresarial y diferentes oficios

<sup>8</sup> Y con recursos de la cooperación como de Oxfam-Novib (Países Bajos), Fundación Gilles (Bélgica), USAID México y otros para apoyar sus programas de alfabetización, salud y capacitación.



- 1.11 La evolución de la cartera y el número de clientes de ALSOL CONTIGO ha sido siempre creciente, a pesar de la crisis internacional y los problemas en México, pasando de menos de 500 mujeres atendidas en 2001 a más de 18.700 en junio del 2010, con una cartera de US\$4.503.000 y una cartera en riesgo mayor a 30 días del 2%. Sin embargo para poder incrementar su oferta y seguir expandiendo a zonas rurales mediante la apertura de nuevas agencias rurales, requiere obtener recursos adicionales de largo plazo<sup>9</sup>, para lo cual presentó su solicitud al Programa de Empresariado Social del Banco.
- 1.12 Por otro lado, durante esta etapa de crecimiento rápido y de transición de una fundación multi-servicio (Fundación ALSOL) a una entidad especializada en microfinanzas (ALSOL CONTIGO), la entidad ha experimentado algunos desafíos que requieren atenderse para asegurar su crecimiento sólido y sano en el mediano plazo. Los desafíos principales incluyen:
- (a) El sistema de información contable y de cartera tiene debilidades en cuanto a la interconexión con las sucursales y agencias, poca flexibilidad para adaptarse a cambios en la organización, y algunos aspectos de seguridad. Por tanto, con recursos propios y de otros financiadores ALSOL CONTIGO está en proceso de seleccionar un nuevo sistema hasta octubre de 2010 y espera tenerlo funcionando de manera piloto hasta el primer trimestre de 2011.
  - (b) Tasas decrecientes de retención de clientes debido a mayor competencia en algunas zonas de trabajo, con tecnologías crediticias más ágiles en tiempo y con mayores montos. Esto ha llevado a ALSOL CONTIGO a contratar una consultoría para revisar los procesos internos y plantear una reingeniería entera para mejorar la competitividad y agilidad de sus productos crediticios, y actualizar el manual de crédito, con el fin de reducir el proceso pre-crédito de 3 pláticas a 1, y el tiempo de desembolso de 15 días en 2009 a 3 días en 2012.
  - (c) Un incremento en la cartera en riesgo del 0,3% en 2007 al 4,6% al final de 2009, debido a un relajamiento en la disciplina para aplicar la metodología crediticia, insuficiente supervisión del trabajo de los asesores, y problemas económicos que afectaron los ingresos de la región (menos turismo y remesas debido a la crisis global). Esto refleja la necesidad de mejorar el análisis y gestión de riesgos financieros, operativos y de mercado, y asegurar una cadena de supervisión y disciplina desde la gerencia hasta los asesores de crédito mediante el reforzamiento periódico de la metodología crediticia y buenas habilidades gerenciales y de supervisión.
  - (d) Índice creciente de rotación de personal de ALSOL CONTIGO (del 10% en 2006 al 21% en 2009) debido a la falta de un plan de carrera institucional, la salida de personal a otras IMF que pagan mejores sueldos y beneficios y la falta de un sistema adecuado de incentivos. Esto señala que ALSOL CONTIGO debe fortalecer su gestión de recursos humanos, diseñar un plan institucional de carrera, ofrecer oportunidades de capacitación y mejoramiento de capacidades del personal y otros incentivos que ayuden a retener al personal comprometido con la entidad.
  - (e) El Consejo de Administración, bajo la nueva figura financiera de la SOFOM, requiere fortalecer sus conocimientos y capacidades para analizar aspectos financieros, estratégicos y competitivos de la financiera y tomar buenas decisiones corporativas sobre la gestión estratégica de ALSOL CONTIGO en un contexto cada vez más complejo y competitivo.
- 1.13 El componente de Cooperación Técnica del proyecto apoyará a ALSOL CONTIGO atender estas necesidades prioritarias, con énfasis en las últimas tres (c, d, y e), puesto que atenderá las necesidades del sistema de información gerencial y los procesos internos con recursos propios y de otros apoyos financieros.

<sup>9</sup>

Según proyecciones conservadoras de crecimiento de clientes y cartera, ALSOL CONTIGO requerirá un mínimo de US\$5 millones de financiamiento externo en los próximos cinco años.

- 1.14 **Beneficiarios:** Los beneficiarios directos del proyecto serán alrededor de 6.000 mujeres microempresarias de bajos ingresos de áreas rurales en el sur-sureste de México que recibirán préstamos de entre US\$80 y US\$4.000 para financiar capital de operaciones y/o inversión, además de un seguro de vida y de cobertura del saldo insoluto de sus créditos. Las clientas de ALSOL CONTIGO, en promedio, tienen 32 años de edad, 21% nunca asistió a la escuela, el 32% no completó primaria, no saben leer ni escribir y tienen 6 hijos. Alrededor del 43% son jefas de hogar y 40% son indígenas y hablan principalmente sus idiomas nativos. El 84% de las clientas no tenía acceso a crédito antes de ALSOL CONTIGO. El 50% está por debajo del umbral de pobreza de US\$1/día y otro 33% gana menos de US\$2/día.

## II. EL PROYECTO

### A. Objetivo y propósito

- 2.1 El proyecto tiene como fin contribuir al incremento de la oferta de recursos financieros a poblaciones de bajos ingresos en el sur-sureste de México. 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.

### B. Descripción

- 2.2 Para lograr los objetivos se financiarán dos componentes: uno de financiamiento reembolsable por US\$1.500.000 (BID: US\$1.000.000 y ALSOL CONTIGO: US\$500.000) y uno de cooperación técnica no-reembolsable por US\$363.300 (BID: US\$250.000 y ALSOL CONTIGO: US\$113.300), ambos ejecutados por ALSOL CONTIGO.
- 2.3 El **Componente de Financiamiento Reembolsable** estaría destinado a financiar la expansión de la cartera de crédito rural de ALSOL CONTIGO a alrededor de 6.000 mujeres microempresarias rurales de muy bajos ingresos con el fin de proveerles recursos para atender sus necesidades financieras relacionadas a capital de operaciones y/o de inversión, en actividades productivas, comerciales y de servicios. Las clientas de ALSOL CONTIGO realizan principalmente actividades de comerciantes, elaboración y venta de artesanías, venta de flores, ropa, y comida y cría de animales menores, entre otros. ALSOL CONTIGO ofrecerá crédito en el proyecto mediante su metodología de grupos solidarios, bajo las condiciones descritas en el DOC 5 en los archivos técnicos del proyecto (“Resumen del Reglamento de Crédito de ALSOL CONTIGO”). Los recursos del Banco y de ALSOL CONTIGO comprometidos en este proyecto se utilizarán exclusivamente para préstamos a mujeres microempresarias en áreas rurales bajo la modalidad mencionada anteriormente. Los montos de los créditos otorgados a cada clienta van desde el equivalente a US\$80 hasta un máximo del equivalente de US\$4.000 (el promedio a Junio de 2010 fue de US\$389), siempre desembolsados y repagados en pesos mexicanos. Los plazos de los créditos van desde 10 semanas hasta 50 semanas, con pagos semanales o quincenales. La garantía de los créditos es exclusivamente “solidaria” (las clientas de cada grupo responden en forma solidaria para cubrir saldos insolutos e intereses de cualquier crédito no pagado de su grupo). Adicionalmente, con el pago de cada cuota del crédito, las clientas también aportan el 20% de su pago periódico de capital, el cual se acumula en un “Fondo de Garantía” personal. Dicho fondo sirve como una garantía adicional para el crédito y es devuelto a la clienta cuando termina de pagar su crédito. Las clientas cuyos créditos estén al día también pueden acceder a un “crédito paralelo” adicional para satisfacer otras necesidades financieras que tengan, como por ejemplo para gastos escolares, una emergencia familiar o necesidades adicionales por mayor demanda estacional de sus productos. Todas las clientas también reciben, junto con su crédito, el beneficio de un seguro de vida que tiene un costo de 2 pesos mexicanos por semana (16 centavos de dólar estadounidense) y que paga un beneficio del equivalente a US\$800, más la cancelación de su saldo de

crédito. El financiamiento del Banco a ALSOL CONTIGO devengará una tasa de interés anual sobre saldos del 11.5%, en pesos mexicanos, a un plazo de 6 años, con un período de gracia de 36 meses<sup>10</sup>.

- 2.4 El **Componente de Cooperación Técnica**, apoyará cinco áreas principales: (i) actividades para apoyar la expansión del crédito a zonas rurales subatendidas; (ii) fortalecimiento de la nueva Unidad de Riesgos de ALSOL CONTIGO para asegurar un crecimiento sano de la cartera; (iii) fortalecimiento de la capacidad y retención de los recursos humanos (mandos medios, asesores de crédito y gerentes de área); (iv) fortalecimiento de la capacidad del gobierno corporativo de ALSOL CONTIGO; y (v) apoyo a la ejecución del proyecto. Los recursos se utilizarán principalmente para: (a) realizar estudios de mercado para la apertura de nuevas agencias rurales y la inversión en la infraestructura y equipamiento de dichas agencias; (b) contratar una consultoría para la evaluación de riesgos de crédito de ALSOL CONTIGO, el fortalecimiento de la Unidad de Riesgos y una pasantía para el Gerente de Riesgos en una IMF similar; (c) realizar eventos y cursos de capacitación del personal de diferentes niveles y pasantías para aprender de las mejores prácticas en instituciones microfinancieras similares; (d) entrenar a los miembros del Consejo de Administración en buenas prácticas de gobierno en microfinanzas y cubrir el costo de su participación en foros de microfinanzas; (e) contratar un coordinador de proyecto; y (f) contratar evaluaciones y auditorías del proyecto. El Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica, en los archivos técnicos del proyecto, describe este apoyo con mayor detalle, e incluye un presupuesto detallado.

### C. **Sostenibilidad y resultados del análisis financiero**

- 2.5 La viabilidad financiera del proyecto fue evaluada con base en: (i) el análisis de ALSOL CONTIGO como entidad microfinanciera capaz de sostener una posición financiera sana, honrar sus obligaciones financieras con el Banco y mantener los productos crediticios apoyados por el proyecto más allá de la vida del financiamiento; y (ii) el establecimiento de condiciones financieras competitivas que permitan a ALSOL CONTIGO atender la demanda de su clientela meta, cubrir los costos de operación de los servicios y generar utilidades suficientes para capitalizarse y repagar el préstamo al Banco.
- 2.6 Los estados financieros históricos de ALSOL CONTIGO (en el DOC 6 de los archivos técnicos del proyecto), muestran una fuerte estructura de capital, buena calidad de cartera, altos niveles de eficiencia y productividad y una rentabilidad que le permiten seguir creciendo y generando excedentes de gestión de manera sostenible. Las operaciones y cartera de ALSOL CONTIGO han venido incrementándose desde su fundación y muestran un manejo adecuado de sus activos y pasivos. A diciembre de 2009, su indicador de cartera en mora (>30 días) era de 4,61%, habiendo bajado al 2% en junio de 2010, después de efectuar el castigo de cartera en riesgo mayor a 360 días después de no haber castigado en más de 15 meses. Esta cifra se compara favorablemente con el promedio de la industria microfinanciera en México para IMF de tamaño mediano con la metodología de grupos solidarios de un 4% a diciembre de 2009. Por otro lado, su indicador de cobertura de riesgo (provisiones/cartera en riesgo) fue de del 117% en diciembre de 2009, el cual subió a 160% en junio de 2010. El total del patrimonio a diciembre de 2009 alcanzó US\$3,2 millones y sus pasivos a la misma fecha eran de US\$2,5 millones, mostrando un indicador de apalancamiento de solamente 0,78 veces. El financiamiento total del BID representaría el 31% de su patrimonio a diciembre de 2009 y, si fuera desembolsado en su totalidad, elevaría de 0,78 a 1,1 veces su apalancamiento financiero (pasivos/patrimonio), considerado un nivel muy bajo para una IMF. Sus resultados netos también han venido creciendo anualmente y son positivos, llegando a US\$925.940 en el ejercicio 2009. Asimismo,

<sup>10</sup>

Aunque lo ideal hubiera sido pactar una tasa variable en moneda local para cubrir posibles variaciones en el tipo de cambio e inflación, esto no fue posible debido a que el Departamento Financiero del Banco solamente permite que préstamos del Programa de Empresariado Social utilicen tasas fijas en moneda local.

las proyecciones financieras del proyecto (en los archivos técnicos) muestran que ALSOL CONTIGO será capaz de seguir generando utilidades crecientes y mantener un índice de apalancamiento por debajo de 4 veces durante toda la vida del préstamo, a pesar de tener una estrategia de paulatinamente ir reduciendo las tasas de interés que cobra a sus clientas. Se infiere, por lo tanto, que ALSOL CONTIGO puede asumir la obligación financiera con el BID y soportar el desarrollo y crecimiento de su cartera de crédito con niveles mayores de financiamiento externo.

#### **D. Riesgo Crediticio para el Banco**

- 2.7 ALSOL CONTIGO viene mostrando tendencias positivas en el crecimiento de su cartera, rentabilidad, niveles de activos, patrimonio y solvencia, y en mantener una cartera de buena calidad. Las proyecciones del proyecto señalan que el préstamo de esta operación le permitirá seguir con estas mismas tendencias. Por otro lado, su desempeño con el manejo de otros financiamientos externos para financiar su cartera ha sido y sigue siendo positivo<sup>11</sup>. Adicionalmente, ALSOL CONTIGO está en proceso de abrir su accionariado a incluir un inversionista extranjero (ASN-Novib Fonds (ANF), operado por Triple Jump) a partir de 2011, lo cual contribuirá a fortalecer tanto el patrimonio como el gobierno corporativo, reduciendo aún más el riesgo crediticio para el Banco hacia el futuro. En Junio 2009, la empresa MicroRate realizó una calificación de riesgo de ALSOL CONTIGO, otorgando una calificación general de B+<sup>12</sup>, perfil financiero de  $\alpha$  (alfa), con tendencia estable. Por tanto el riesgo crediticio de esta operación para el Banco es reducido.

#### **E. Resultados esperados y captura de beneficios**

- 2.8 El beneficio directo de los recursos del Banco será capturado por aproximadamente 6.000 mujeres microempresarias rurales de bajos ingresos en el sur-sureste de México, de las cuales un 40% son indígenas, que tendrán acceso a: (i) crédito para financiar sus necesidades financieras con capital de operaciones y/o inversiones para incrementar la capacidad de sus actividades económicas; y (ii) un seguro de vida de bajo costo que cubre el saldo insoluto de su crédito además de un beneficio en efectivo del equivalente de US\$800 para el beneficiario de su póliza. Las clientas también se beneficiarán por una reducción paulatina en las tasas de interés que pagan sobre sus préstamos como resultado de la estrategia de ALSOL CONTIGO de reducir sus tasas en beneficio de sus clientas, sin perjudicar una rentabilidad moderada en sus resultados financieros. Por otro lado, ALSOL CONTIGO al final del proyecto de tres años, habrá ampliado su programa de crédito rural mediante grupos solidarios como parte de la gama de servicios financieros que ofrece a sus clientes, con una cartera nueva vigente de más de US\$1,5 millones, que habrá otorgado al menos 25.000 préstamos, con una cartera en mora >30 días igual o menor al 4%, que genera ingresos suficientes para cubrir todos los gastos financieros y operativos. Con el apoyo de la cooperación técnica del proyecto, ALSOL CONTIGO también habrá abierto al menos 6 nuevas agencias rurales, y fortalecido su manejo de riesgos, capacidad de gobierno corporativo y la aplicación de buenas prácticas técnicas y gerenciales entre su personal operativo y gerencial.

#### **F. Estrategia del Banco**

- 2.9 El documento “Estrategia de País del Banco con México” para el período 2007-2012 identifica entre sus pilares principales el de potenciar las oportunidades de empleo, generación de ingreso y

<sup>11</sup> Los financiadores extranjeros Oxfam-Novib operado por Triple Jump (Países Bajos) y Grameen Foundation (EEUU) han constatado el buen desempeño de ALSOL CONTIGO en el cumplimiento de sus obligaciones financieras para préstamos de US\$750.000 y US\$910.000 respectivamente.

<sup>12</sup> B+ significa “Moderado riesgo crediticio. IMF rentable, con sólida estructura financiera. Estructura organizacional en proceso de consolidación”.

acumulación de activos físicos, humanos y financieros de los más pobres, incluyendo el mejoramiento del acceso a crédito para poblaciones de menores ingresos. La presente operación es compatible con esta estrategia porque permitirá a ALSOL CONTIGO continuar como una de las pocas IMF con la misión específica de llevar servicios financieros a mujeres microempresarias de bajos ingresos en áreas rurales del país.

#### **G. Estrategia del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): Marco de Acceso**

- 2.10 Dentro del Marco de Acceso, bajo el tema de microfinanzas, se contempla la Agenda “*Expandir y Diversificar la Penetración de los Servicios Microfinancieros a Poblaciones Desatendidas y Rurales*”, cuyo objetivo específico es incrementar el alcance de servicios microfinancieros a poblaciones desatendidas rurales y urbano marginales principalmente a través del apoyo (préstamos, recursos de asistencia técnica, capital, entre otros) a instituciones microfinancieras. En este sentido, el presente proyecto se inserta en el marco de acceso del FOMIN y se alinea a los objetivos de la mencionada agenda dado que busca servir a mujeres de bajos ingresos de áreas rurales, de las cuales un porcentaje significativo son indígenas.

#### **H. Resumen de la Revisión Ambiental y Social**

- 2.11 El Equipo de Revisión Ambiental y Social (ESR) dio sus comentarios al proyecto en fecha 23 de Agosto de 2010 (ESR 34-10), y recomendó que como parte del análisis ambiental durante la misión de análisis se estudie con cuidado los procesos y procedimientos ambientales y sociales de ALSOL CONTIGO, utilizando como referencia las políticas del Banco en la materia. La operación cae bajo la sección B.13 de la política OP-703.
- 2.12 El proceso de análisis y diseño del proyecto resultó con los siguientes acuerdos y conclusiones con ALSOL CONTIGO en cuanto a los aspectos ambientales y sociales del mismo: (i) Más del 98% de la cartera de crédito de ALSOL CONTIGO está colocado en préstamos muy pequeños (promedio de US\$390) a mujeres que forman “grupos solidarios”, y la mayoría son utilizados para actividades comerciales, y en menor escala, para actividades productivas de muy pequeña escala. Por tanto, el impacto ambiental de las operaciones es *mínimo*. (ii) ALSOL CONTIGO aplicará la lista de exclusión de las actividades que financiará su cartera global, siguiendo las recomendaciones del Banco en “Lineamientos para el Análisis de Impactos Sociales y Ambientales para las Operaciones de Microempresa del BID”, de agosto de 2003; (iii) ALSOL CONTIGO también asegurará que las actividades de sus clientas financiadas con sus préstamos no violan la legislación mexicana en cuanto a aspectos sociales y ambientales; (iv) los informes semestrales del proyecto incluirán información sobre la aplicación de aplicación de las políticas y procedimientos en materia del monitoreo de los aspectos sociales y de medioambiente de la cartera (ver párrafo 4.1) y se incluirá en la evaluación final del proyecto una revisión de la aplicación de los criterios sociales y ambientales en el análisis y el otorgamiento de crédito; y (v) la institución hermana de ALSOL CONTIGO, la Fundación ALSOL AC, ofrecerá programas de capacitación a las mujeres clientas de ALSOL CONTIGO, en temas de salud preventiva, alfabetización y negocios personales, agregando valor a los servicios financieros ofrecidos en las zonas rurales, utilizando materiales cuyo contenido es principalmente gráfico (dibujos) y el material de alfabetización está en idiomas nativos.
- 2.13 La clientela de ALSOL CONTIGO está compuesta exclusivamente por mujeres microempresarias de bajos ingresos, y la institución no discrimina entre sus clientes por raza, credo o tamaño de la actividad económica. Casi el 30% de sus clientas son indígenas de los grupos Tzotzil, Tzeltal, Chol y Tojolabal, muchas de las cuales no hablan español. La calificación de desempeño social de ALSOL, realizada en 2007, destacó que las clientes tienen las siguientes características: (i) 53% sin educación primaria; (ii)

70% ubicadas en zonas rurales; (iii) 71% debajo el umbral de pobreza del país; (iv) 33% bajo la línea de ingresos de US\$1/día; y (v) 95% sin una cuenta bancaria. La entidad contrata asesores de crédito preferentemente de las zonas donde trabajan con el fin de que tengan conocimientos amplios de las tradiciones, costumbres y culturas particulares de su clientela. Donde sea necesario, también contrata personal bilingüe (español con el idioma de las clientes) para poder atender a sus clientes en su idioma principal; el 70% de los asesores de crédito son bilingües.

## I. Condiciones Especiales, desembolsos y adquisiciones

- 2.14 **Condiciones Previas a los desembolsos:** Como condición previa al primer desembolso de recursos del *Financiamiento Reembolsable*, ALSOL CONTIGO presentará a la satisfacción del Banco: (i) un Plan de Operaciones, que incluye un cronograma estimado de desembolsos y cumplimiento de metas; (ii) una línea de base institucional con información financiera, de cartera e indicadores de desempeño; y (iii) un plan de adquisiciones anual actualizado por ALSOL CONTIGO.
- 2.15 Como condiciones previas al desembolso de los recursos de la *Cooperación Técnica*, ALSOL CONTIGO presentará a la satisfacción del Banco: (i) evidencia de la selección del Coordinador del proyecto; y (ii) funcionarios asignados por la institución para la gestión del proyecto.
- 2.16 **Reconocimiento de gastos:** Debido a la premura de realizar algunas de las actividades de expansión a áreas rurales y de capacitación y consultorías en este año de transición de ALSOL CONTIGO, el Banco podrá reconocer a partir del 01 de septiembre de 2010, con cargo a la contrapartida, gastos de ALSOL CONTIGO relacionados con estudios de mercado, instalación y equipamiento de nuevas agencias rurales, capacitaciones y pasantías del personal, por un monto total de hasta US\$30.000.
- 2.17 **Desembolsos del Financiamiento:** Los desembolsos de los recursos del Financiamiento Reembolsable estarán condicionados al cumplimiento por parte de ALSOL CONTIGO de indicadores de desempeño institucional acordados con el BID, los que podrán ajustarse en casos excepcionales como parte de la planificación operativa anual. Los indicadores incluirán parámetros sobre cartera en mora, índice de patrimonio expuesto, y retorno sobre patrimonio, entre otros. El cuadro a continuación presenta un resumen de los mismos.

Indicadores/Condiciones	Número de desembolso y monto estimado previsto		
	1° Desembolso	2° Desembolso	3° Desembolso
	US\$333.000	US\$333.000	US\$334.000
Cartera en riesgo (> 30 días) <sup>13</sup>	≤ 7%	≤ 7%	≤ 7%.
Índice de patrimonio expuesto <sup>14</sup>	≤ 0%	≤ 0%	≤ 0%
Retorno sobre Patrimonio promedio <sup>15</sup> (ROE)	≥ 5%	≥ 5%	≥ 5%
Deuda/Patrimonio (veces)	< 4	< 4	< 4

- 2.18 **Período de ejecución y mecanismo de desembolsos de la Cooperación Técnica:** El período de ejecución del componente de Cooperación Técnica es de 36 meses y el período de desembolso es de 42 meses. Los desembolsos de la Cooperación Técnica estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre ALSOL CONTIGO y el FOMIN, cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. El cumplimiento de los hitos no exime a ALSOL CONTIGO de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, contra la firma del convenio, designación de representantes autorizados y cumplimiento

<sup>13</sup> Fórmula: (Saldo del principal de la cartera de créditos vencida por más de 30 días más cartera reprogramada) / Saldo del principal de la Cartera Bruta

<sup>14</sup> Fórmula: (Cartera en riesgo – provisiones para cartera incobrable) / patrimonio neto

<sup>15</sup> Fórmula: Utilidad neta del período después de impuestos / Patrimonio promedio del período

de otras condiciones acordadas, se desembolsará los recursos requeridos para ejecutar el proyecto hasta el logro del Hito 1 (hasta el 20% de monto de la contribución). El desembolso de los recursos en las sucesivas etapas se hará contra la presentación de la comprobación de cumplimiento del hito y con la presentación por parte del ejecutor de un flujo estimado de recursos requeridos para los siguientes seis meses. La modalidad de revisión de desembolsos se planteará en principio como ex-post de forma semestral. La modalidad y periodicidad de las revisiones podrán ser modificadas por el BID sobre la base de resultados de las revisiones practicadas y/o análisis institucionales posteriores realizados durante la ejecución del proyecto.

- 2.19 **Adquisiciones:** La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría serán llevados a cabo por ALSOL CONTIGO de conformidad con las políticas del BID en la materia (Documentos GN 2349-7 y 2350-7). Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones previstas, ALSOL CONTIGO someterá a consideración del BID un Plan de Adquisiciones<sup>16</sup>, el cual será revisado y actualizado anualmente. Según el análisis institucional, ALSOL CONTIGO cuenta con una capacidad media para administrar los recursos de la cooperación técnica, por lo que la supervisión de las adquisiciones se realizará de inicio de forma *ex post* y con una frecuencia anual. La modalidad y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el BID sobre la base de resultados de las revisiones practicadas y/o análisis institucionales posteriores realizados durante la ejecución del proyecto.

## **J. Informes, Evaluaciones y Auditorías**

- 2.20 **Indicadores y línea de base:** ALSOL CONTIGO será responsable de recopilar y analizar información relevante para el seguimiento de los indicadores de desempeño del proyecto. ALSOL CONTIGO entregará al Banco al inicio del proyecto una línea de base institucional incluyendo información sobre número de clientes, indicadores financieros y de la cartera y otros. Los indicadores de línea de base y los del marco lógico, serán la referencia para el seguimiento del desempeño del proyecto. ALSOL CONTIGO y el BID usarán estos indicadores en la supervisión periódica del proyecto. A su vez, estos servirán para la evaluación final del proyecto. Los indicadores del Marco Lógico podrán ser modificados por acuerdo entre el BID y ALSOL CONTIGO.
- 2.21 **Seguimiento del financiamiento:** Para facilitar el seguimiento del financiamiento reembolsable, ALSOL CONTIGO enviará al BID: (i) anualmente, a los 120 días posteriores al cierre de su ejercicio contable, estados financieros auditados de la entidad y del financiamiento reembolsable del BID; (ii) semestralmente, sus estados financieros firmados por su Gerente Financiero; y (iii) semestralmente o en la medida que se produzca información sobre cambios relevantes en la institución (por ejemplo, en su Consejo de Administración o Gerencia, en su patrimonio, en su estructura accionaria, en su financiamiento, etc.).
- 2.22 **Informes:** Para el componente de Cooperación Técnica, ALSOL CONTIGO será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre calendario o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a ALSOL CONTIGO con por lo menos 60 días de anticipación. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución, las posibles soluciones e información sobre la evolución y aplicación de las

<sup>16</sup>

Un borrador del Plan de Adquisiciones consta en los archivos técnicos del proyecto.

políticas y procedimientos en materia del monitoreo de los aspectos sociales y de medioambiente de la cartera. Dentro de los 90 días después del plazo de ejecución, ALSOL CONTIGO presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas. Los informes de avance incluirán, entre otros, una descripción de la asistencia técnica y capacitación recibida, su calidad y sus resultados.

- 2.23 MIF/CME asumirá la responsabilidad básica por el seguimiento de la cooperación técnica y del préstamo dentro del BID, utilizando los informes mencionados para verificar su grado de ejecución.
- 2.24 ALSOL CONTIGO velará por que el desarrollo de este proyecto se ajuste a los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico. El FOMIN podrá suspender los desembolsos en caso de producirse notorias desviaciones negativas respecto de tales indicadores, y en particular de los tres siguientes: (i) Rentabilidad (ROE); (ii) Exposición de Patrimonio; y (iii) Cartera total en mora (mayor a 30 días, sin incluir cartera reprogramada vigente). Si se detecta que estos indicadores se han deteriorado en forma significativa, ALSOL CONTIGO dispondrá de 30 días para acordar con el FOMIN las medidas necesarias para mejorar su desempeño. Una vez vencido ese plazo, si la situación no ha mejorado a su satisfacción, el FOMIN podrá suspender o cancelar los desembolsos futuros.
- 2.25 **Auditorías:** ALSOL CONTIGO establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas de información financiera generalmente aceptadas y las políticas de gestión financiera del Banco/FOMIN. La auditoría de los estados financieros del proyecto relativos a la cooperación técnica se realizará al *final* de la ejecución de la misma y deberán presentarse al Banco los estados financieros auditados de la CT 120 días posteriores al plazo de último desembolso. La revisión de la documentación de soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex-post* y con una frecuencia *semestral*.
- 2.26 La aplicación de la modalidad de revisión ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos, podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los informes de las revisiones practicadas y/o evaluaciones institucionales posteriores durante la ejecución del Proyecto.
- 2.27 ALSOL CONTIGO contratará auditores independientes aceptables para el Banco para llevar a cabo la auditoría de los estados financieros del Proyecto y de la documentación soporte de desembolso. El costo de esta contratación se financiará con los fondos presupuestados en la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco. ALSOL CONTIGO realizará una auditoría anual del préstamo del Banco, junto con la auditoría anual de sus estados financieros institucionales. El costo adicional que genere el informe de auditoría del préstamo del FOMIN, será cubierto con recursos de la contribución del FOMIN.
- 2.28 **Evaluación.** El proyecto contempla una evaluación final, a ser realizada por un consultor individual seleccionado y contratado por la Representación del BID en México con recursos de la cooperación técnica. La evaluación final medirá y documentará, entre otros: (i) la respuesta del proyecto a los problemas identificados originalmente y que dieron lugar a él; (ii) el destino de los recursos del financiamiento reembolsable y el área de cobertura; (iii) una revisión de la aplicación de la política y procedimientos en materia de los aspectos sociales y de medio ambiente en una muestra de préstamos colocados; (iv) las lecciones aprendidas; y (v) la sostenibilidad del proyecto.
- 2.29 El BID revisará los resultados y recomendaciones que emanen del PSR y el informe de evaluación. Al menos una vez al año, el especialista del FOMIN de CME realizará una visita técnica al proyecto.



Asimismo como parte del monitoreo y cumplimiento del rol fiduciario, se realizará una visita fiduciaria durante los primeros meses de inicio del financiamiento, para la cual se solicitará recursos del FOMIN. Los resultados de los PSR y las visitas determinarán los futuros desembolsos de la operación. En el caso de que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del proyecto, el BID tomará las medidas que crea conveniente, pudiendo suspender los desembolsos si fuese necesario.

## **K. Riesgos del proyecto y sus mitigantes**

- 2.30 El proyecto enfrenta tres riesgos principales. **Riesgo 1: 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. **Factores mitigantes:** 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. **Riesgo 2: 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. **Factores mitigantes:** 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. **Riesgo 3: 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 con la calidad de su cartera. **Factores mitigantes:** 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.<sup>17</sup> 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.

## **L. Excepciones a la política del Banco**

- 2.31 Ninguna

<sup>17</sup>

La calificación de desempeño social de MicroFinanza Rating (2007) indicó que el 84% de las clientes de ALSOL no tenían acceso previo al crédito.