Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Servicios financieros para mujeres indígenas en zonas rurales de Chiapas

Nro. Proyecto: ME-S1005 - Nro. Operación: ATN/ES-12459-ME, SP/ES-10-09-ME

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

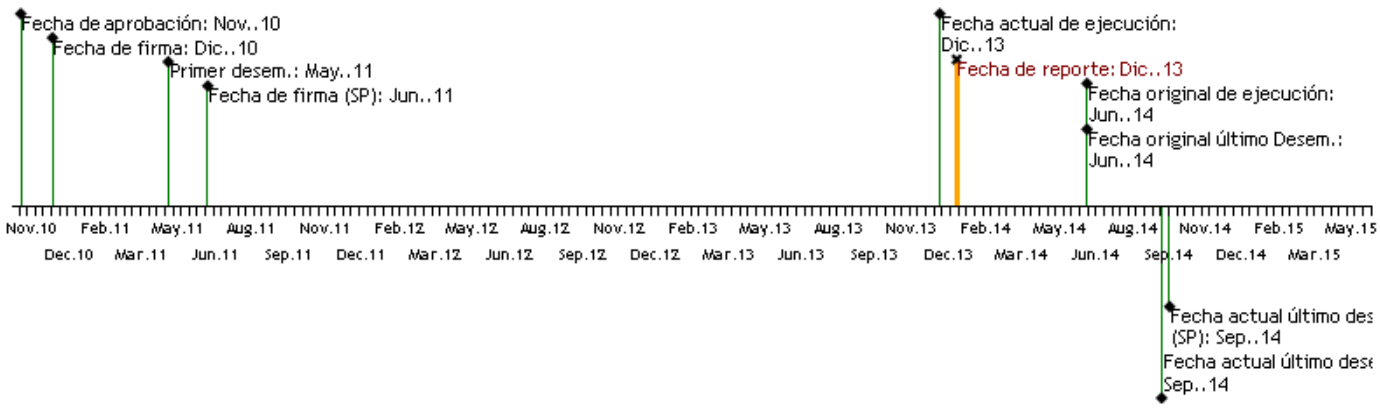
País Administrador	País Beneficiario
MÉXICO	MÉXICO

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

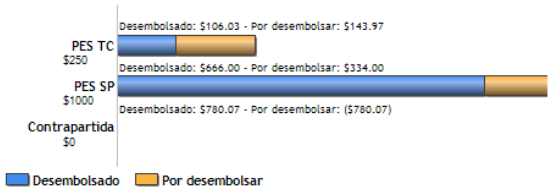
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter

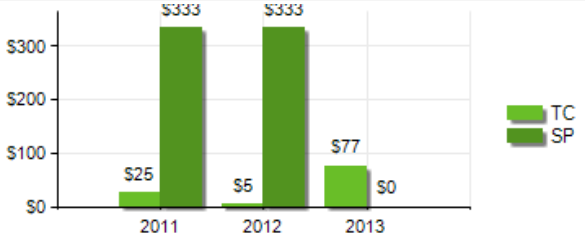
Líder equipo de supervisión: Aguilar Rios, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

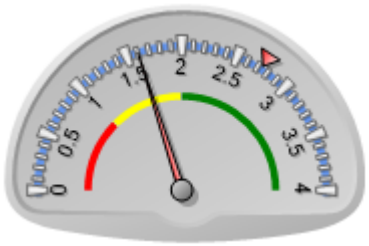


RECURSOS (EN MILES DE USD)

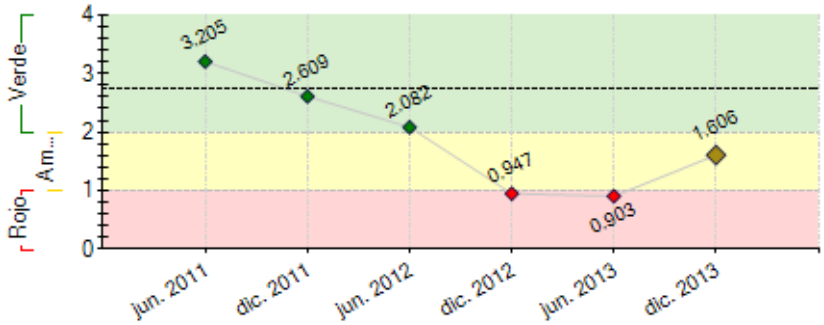




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.606
Promedio PES: 2.74

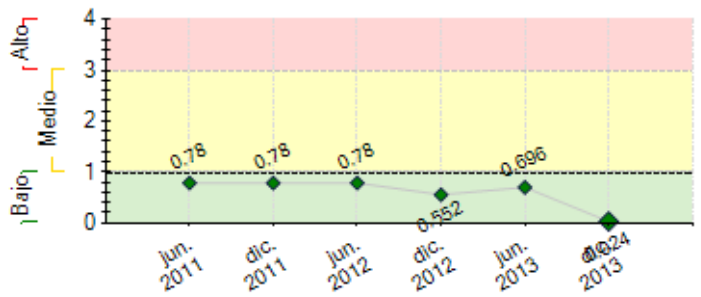


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.981

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desde que comenzó el proyecto el propósito ha sido ofrecer servicios financieros a mujeres microempresarias de zonas rurales que no cuentan con servicios bancarios, para que puedan acceder a recursos financieros.
En los planes de expansión de Alsol se llevaron a cabo estudios de mercado, que permitieran ver la factibilidad de instalar agencias en zonas donde no se cuenta con el servicio bancario, como resultado de estos planes, se lograron instalar hasta el momento tres agencias las cuales son Tapilula, Simojovel y Tuxtla.
Durante la vida del proyecto se hicieron varios cursos a nivel nacional e internacional como es el caso de la asistencia al Foromic, al foro Cisco Live, al PADMIF y Seminario de Indicadores en Incae, en las que Alsol tuvo presencia, obteniendo así la actualización en temas de interés financiero, el mercado actual, y área de Recursos humanos.
Se logró la creación de la Unidad de Riesgos y la obtención del primer manual con la que Alsol no contaba, buscando así la mejora continua en Alsol. Además se llevo a cabo, el servicio satelital con el objetivo de mejorar la calidad del sistema ya que en las zonas rurales el Internet es de más baja calidad y en algunos no existe la cobertura.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto aún con los retrasos comentados por el ejecutor, ha logrado varios de los objetivos planteados a inicios del mismo. Riesgos presentados, ferrea competencia en la zona, cambio de equipo directivo, entre otros, han bloqueado el alcance de mayores logros.
El servicio financiero se está llevando por ALSOL Contigo a las mujeres en zonas rurales, el monto promedio (USD$283) se ha mantenido muy por debajo de los US$600 planificados y la cartera en riesgo se mantiene en niveles elevados aunque todavía no críticos.
ALSOL Contigo deberá seguir fortaleciendo sus operaciones, afianzando el equipo de trabajo y buscando nuevas tecnologías que permitan lograr una mayor eficiencia y productividad de las actividades.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

A finales del año 2013 se llevo a cabo, la capacitación de asesores en temas de Educación financiera, curso impartido por el TEC de Monterrey, así como un taller de cobranza, impartido por el consultor Mavilo Calero que es especialista de una IMF en Perú; dichos cursos han servido para actualizar al personal de mandos medios y brindarle las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades.
En el transcurso del proyecto se ha logrado que el porcentaje de los créditos otorgados con el financiamiento del BID y de Alsol Contigo, ha sido del 100 % en zonas rurales, y al 31 de diciembre de 2013, el número acumulado de mujeres ha sido de 29,882 mujeres que acceden a créditos. Esto nos habla de que el porcentaje de colocación en las zonas rurales ha sido del 82 % superando así las expectativas planteadas al inicio del proyecto, que se tenía esperado en un 60%.
La condiciones de la cartera al último semestre no fueron favorables debido a la competencia desmedida en varias zonas, y a efecto de evitar un sobreendeudamiento, Alsol llevo a cabo un estudio de mercado por la especialista Iris Villalobos, que realizó un análisis del mercado.
En el próximo semestre se estará cumpliendo con la consultoría en Control Interno, en la inauguración de dos sucursales Tapachula y Coatzacoalcos; se pretende terminar en el mismo periodo la Consultoría en educación financiera para clientes. Así también estaremos informando del resultado de la Evaluación final del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: El proósito del proyecto es que mujeres microempresarias rurales de bajos ingresos del sur-sureste accedan a recursos financieros personalizados para iniciar o desarrollar sus actividades empresariales.	**R.1**	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	100	
							Jun. 2014	Jul. 2013	
	R.2	Número acumulado de mujeres que acceden a créditos de ALSOL CONTIGO	5000	5000	11000		15500	29882	
			Dic. 2011	Dic. 2011	Jun. 2012		Dic. 2013	Dic. 2013	
	R.3	Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito total de ALSOL CONTIGO	0				12	-0.08	
							Dic. 2011	Dic. 2013	
	R.4	Porcentaje de colocación de cartera de ALSOL CONTIGO en zonas rurales	0				60	82	
							Jun. 2014	Sep. 2013	
Componente 1: Financiamiento Reembolsable	**C1.I1**	Monto de la cartera de crédito del proyecto para financiar mujeres microempresarias	925000	1500000			1500000	1358324.84	
			Dic. 2011	Dic. 2012			Dic. 2013	Jul. 2013	

Peso: 85% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I2**	Número de créditos desembolsados acumulados	7000 Dic. 2011	17000 Dic. 2012			25700 Dic. 2013	66830 Sep. 2013	Finalizado
	C1.I3	Monto de Crédito promedio	340 Dic. 2011	430 Dic. 2012			600 Dic. 2013	3917.95 Jun. 2013	Finalizado
	C1.I4	Porcentaje de cartera en riesgo > 30 días durante la vida del proyecto	0				4 Dic. 2013	8.8 Dic. 2013	Atrasado
	C1.I5	Índice de eficiencia operativa	30.5 Dic. 2011	29.5 Dic. 2012			28.5 Dic. 2013	24.28 Jun. 2013	Finalizado
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			5 Dic. 2013	3 Jun. 2013	
	C2.I2	•Servicio satelital en Agencias	0				1 Jun. 2013		Atrasado
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.					Jun. 2012	Si 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	Si Jun. 2012	
	C3.I3	Consultoría de Control Interno Institucional	0				1 Jun. 2014		
Componente 4: Fortalecimiento de los Recursos Humanos. **Peso:** 7% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Educación financiera para asesores	0	1 Sep. 2012			10 Dic. 2012	0.1 Jun. 2013	Atrasado
	C4.I2	Número de gerentes capacitados en temas de Alta Dirección de IMF	0				1 Dic. 2012	1 Oct. 2011	Finalizado
	C4.I3	Curso de Integración de equipos ALSOL					Dic. 2012	Si Sep. 2013	
	C4.I4	Seminario de Indicadores de RRHH					Dic. 2011	Si Ene. 2013	
	C4.I5	Porcentaje de los asesores de crédito capacitados en el manejo de indicadores, técnicas de ventas y reforzamiento de la metodología (dos cursos/año por tres años)	0				90 Dic. 2013	90 Dic. 2013	
	C4.I6	Programa especial de fortalecimiento a Directores	2 Dic. 2011	5 Dic. 2012			5 Dic. 2013	1 Nov. 2012	
	C4.I7	Gerente de Mercadeo cuenta con capacidades mejoradas en análisis de competencia y de bases de datos, estadísticas y promoción, mediante cursos técnicos y una pasantía en una IMF destacada en mercadeo.					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	15.8 May. 2013	Finalizado
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	
	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	4 Nov. 2013	

Hitos		**Planeado**	**Fecha de cumplimiento**	**Logrado**	**Fecha alcanzada**	**Estado**
H1	Cumplimiento de condiciones previas.	1	Jun. 2011	1	Abr. 2011	Logrado
H2	Apoyo a la ejecución del proyecto: Contratación del coordinador del proyecto.	1	Jun. 2011	1	Abr. 2011	Logrado
H0	Condiciones previas	5	Jun. 2011	5	Abr. 2011	Logrado
H3	Apoyo a la ejecución del proyecto: Contratación del coordinador del proyecto.	1	Jun. 2011	1	May. 2011	Logrado
H4	[*] Estudios de mercado para la apertura de nuevas agencias rurales.	4	Jun. 2012	6	May. 2012	Logrado
H5	[*] Fortalecimiento de la nueva unidad de riesgos: Consultoría de evaluación y fortalecimiento.	1	Ago. 2012	1	Nov. 2011	Logrado
H6	[*] Instalación de 5 agencias rurales.	5	Dic. 2012	5	Dic. 2012	No aceptado
H7	Expansión a áreas rurales: Consultoría de Corresponsalías.	1	Jun. 2013	1	Jun. 2013	Logrado tarde
H8	[*] Evaluación y auditoría del proyecto: Consultoría para la Evaluación Final.	1	May. 2014			

[*] 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 inseguridad: El ambiente generalizado de inseguridad en las zonas rurales del sur-sureste de México supone el riesgo de posibles asaltos o robos a las agencias y sucursales que manejan efectivo, derivando en la pérdida de recursos y ansiedad entre el personal de dichas oficinas.	Bajo	ALSOL CONTIGO toma las siguientes medidas para reducir los posibles efectos de este riesgo: (i) Cuenta con una política de mantener un tope de recursos en efectivo en una sucursal o agencia del equivalente de alrededor de US$8.500; (ii) Contrata una empresa de transporte de seguridad para realizar los movimientos de efectivo entre las sucursales y el banco; (iii) Realiza la gran mayoría de los desembolsos y pagos mediante cheques; y (iv) Contrata un seguro de vida para todos los empleados. (v) una fianza de fidelidad (vi) personas que manejen valores (vii) los inmuebles asegurados por el seguro de bienes empresariales (viii) se ha minimizado el efectivo a través de cheques no negociables (iv)las	Coordinador del proyecto

		ordenes de pago con candados que se ajustan a las medidas preventivas de seguridad. Se limmita los topes máximos por horas de excedentes y se instruye para depósitos diarios de bóvedas	
2. 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.	Bajo	Con el apoyo de la cooperación técnica del presente proyecto, Alsol Contigo seguirá su estrategia de penetrar nuevas zonas sub-atendidas, abriendo agencias rurales donde hay menos probabilidad de competencia desleal y sobreendeudamiento. Por otro lado, la CT apoyará la capacitación de mandos medios y asesores de crédito para asegurar la correcta implementación de la selección de clientes y de las metodologías de crédito, con la cual se promoverá un crecimiento sano de la cartera y número de clientes. Asimismo, mediante una consultoría de reingeniería de procesos, ALSOL CONTIGO está actualmente en el proceso de mejorar la agilidad de sus procedimientos de análisis y otorgación de crédito, y se espera que esto le permitirá fidelizar a sus clientas actuales y atraer nuevas. Alsol implementa procesos de evaluación y consultas a buro más estrictas para el otorgamiento de los créditos, maximizando el beneficio al mercado meta.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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:

Alsol dispondrá de todos los recursos materiales, humanos, tecnológicos, para lograr el objetivo planteado en la firma del contrato con el din de asegurar el alcance de los objetivos con base al seguimiento continuo de los indicadores de riesgo, cartera colocada, cartera castigada, proyecciones de colocaciones, respetando los compromisos pactados a través de los prestamos previamente realizados.
El proyecto cuenta con capital sólido y un compromiso social por parte del Consejo de Administración para hacer cumplir la misión y visión de la Institución para enfocar sus esfuerzos en alcanzar el mayor número de mujeres a través de servicios financieros a bajo costo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En un entorno tan cambiante, cómo lo es el de las microfinanzas en México (regulación, competidores, crisis financieras, etc.), los objetivos e indicadores sufrirán grandes modificaciones durante la vida del proyecto como aconteció en este caso. Mantener la flexibilidad por parte del FOMIN para actuar en consecuencia, es prioritario para evitar cancelaciones de las operaciones de este tipo.	Design	Aguilar Rios, Guillermo *[FOMIN]*
2. Desde que se inicio al proyecto hasta la fase en que se encuentra ahora, el avance ha sido significativo respecto a uno de los riesgos que es la inseguridad, se ha estado reduciendo en gran manera, dado que se han implementado nuevas condiciones en las sucursales en cuanto al manejo de efectivo, con los traslados, los topes máximos, depósitos de excedentes por horas, han ayudado a disminuir dicho riesgo	Risk	CARPIO, CORAZON
3. Para poder continuar con el proyecto, ha sido indispensable el mejorar los procesos de control de colocación y recuperación del crédito, evaluar además las zonas de atención para el crecimiento del proyecto que es el de proveer servicios financieros a mujeres de zonas rurales.	Sustainability	CARPIO, CORAZON
4. Respecto al riesgo de la falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera, ahora mitigado, porque se llevaron a cabo capacitaciones que han hecho que las diferentes áreas coadyuven a la implementación del proyecto y a un mejor funcionamiento en el compromiso que se tiene como empresa	Risk	CARPIO, CORAZON