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: Aumento al acceso a servicios financieros a microempresarios de Nicaragua

Nro. Proyecto: NI-M1017 - Nro. Operación: ATN/ME-11610-NI

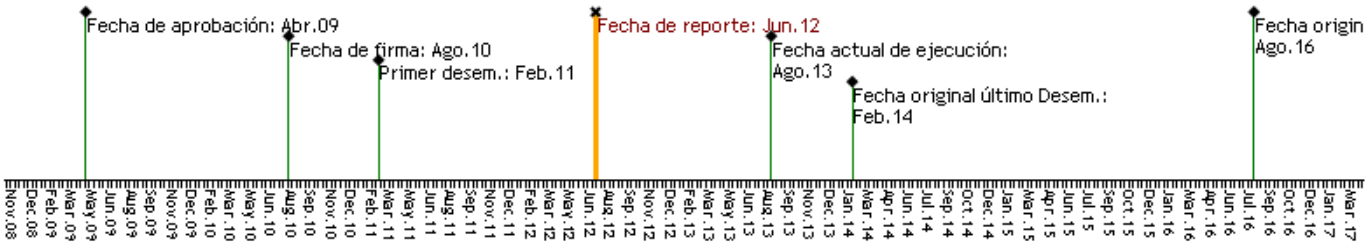
Propósito: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades nternas de CrediFactor.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
NICARAGUA	NICARAGUA	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

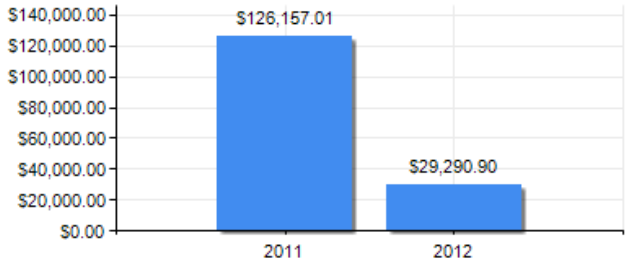
Agencia Ejecutora: CREDIFACTOR S.A.

Líder equipo de diseño: Rivera, Edgar
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

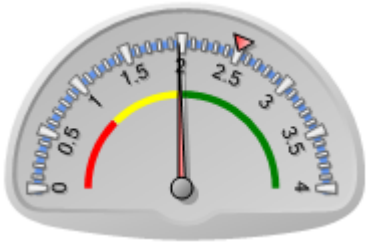
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



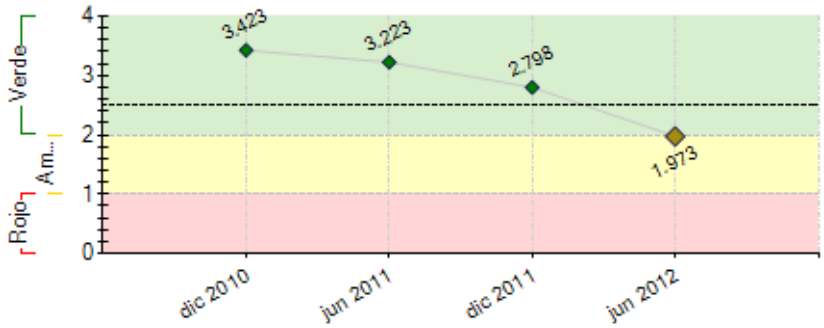
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.973
Promedio FOMIN: 2.501

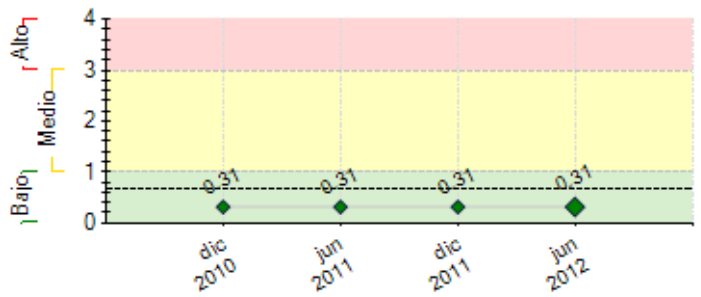


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Medio
Capacidad Técnica:	Alto



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.655

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. A la fecha el proyecto ha alcanzado los siguientes logros:

1.a La promoción, afiliación, colocación y recuperación de líneas de financiamiento a micro y pequeños empresarios en Managua.
1.b Diseño e implementación de la Plataforma Informática que administra el FACTORAJE PARA PULPERIAS.
1.c Firma de convenio convenio con DIINSA.

2. Los principales atrasos del proyecto:
2.a Acoplamiento organizativo y tecnológico de CrediFactor y DIINSA, que afectó el cumplimiento del hito 1 en cuanto al número de pulperos financiados.
2.b Adecuación constante de la plataforma informática a la modalidad operativa y de riesgo.
2.c Inestabilidad en la conexión con las TELCOS.
3. Los principales riesgos del proyecto se centran en la colocación y recuperación de la cartera, implementando un scoring electrónico a los clientes para la aprobación de líneas y designación de un ejecutivo de CrediFactor para la administración, supervisión y seguimiento a la cartera.
4. Las perspectivas se valoran medianamente optimista, pues la aceptación del producto entre los clientes ha sido satisfactoria, pero falta afinar aspectos operativos con DIINSA.
5. Acciones a realizar: Se centrará en el fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa del equipo enfocado al cumplimiento de pulperías financiadas, administración de la cartera, implementación de la asesoría comercial y administrativa, apertura de la primera sucursal CHINANDEGA y ampliación del equipo de servicio al cliente (call center y gestores).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Expresa de manera clara y precisa los logros y desafíos del proyecto a la fecha.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre se alcanzaron los siguientes resultados:
1. Implementación del piloto del nuevo producto en Managua, realizando los ajustes operativos y de sistemas.
2. Conclusión del diseño de la ptataforma informática.
3. Diseño de la metodología, contenido y materiales educativos a utilizar en el próximo período para la ejecución de la ASESORIA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA A MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS.
Las áreas que presentaron mayores dificultades fueron:
Dificultad para cumplimiento del Hito 1: 1,300 pulperías financiadas causado por los siguientes factores:
1. OPERATIVIDAD DIINSA: La estructura y personal del socio de negocio no tenía la experiencia y condiciones operativas para el impulso del nuevo producto, por lo que CrediFactor dirigió el acoplamiento tecnológico y operativo con DIINSA y la capacitación al personal sobre el alcance del proyecto, características y ventajas del nuevo producto, operatividad y tecnología.
b. ATRASOS de DIINSA para la entrega de información y documentación de las líneas de crédito aprobadas, que afectó el inicio de los desembolsos.
Para el próximo semestre nos centraremos en el aseguramiento del Hito 1: 1,300 pulperías financiadas, a través de las actividades: 1. Análisis del Piloto (Managua). 2. Seguimiento de la cartera; 3. Capacitación a la fuerza de ventas DIINSA en la operatividad y administración de crédito; 4. Apertura de plazas en Sur-Oriente, Occidente y Centro; 5. Apertura de la nueva sucursal Credifactor en Chinandega.

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: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades nternas de CrediFactor.	**P.I1**	CrediFactor–DIINSA, cuentan con Convenio/Contrato firmado.	0				1	1	
							Ago 2011	Ene 2012	
	P.I2	Al final del año 3: Pulperias financiadas por CrediFactor.	0	1300	2300		2800	261	

			May 2012	Ago 2012		Ago 2013	Jun 2012	
P.I3	CrediFactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país operando plenamente.	0				2	1	
						Ago 2013	Jul 2012	

Componente 1: Fortalecimiento de lascapacidades deCrediFactor. **Peso:** 10% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Al final del año 2: Funcionarios participan en curso de mercadeo, cobranza, finanzas, microfinanzas, servicio al cliente o sistema u otros temas relevantes para la implementación exitosa del proyecto.	0	3			6	12	Finalizado
				Ago 2011			Ago 2012	Ago 2011	
	C1.I2	Al final del año 2: Funcionarios de CrediFactor habrán realizado pasantías relevantes en la región Latinoamericana.	0	2			4	2	Finalizado
				Ago 2011			Ago 2012	May 2011	
	C1.I3	Credifactor cuenta con Manual de Procedimientos Contables aprobado por la Junta Directiva.	0				1	1	Finalizado
							Ago 2011	Nov 2011	
Componente 2: Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de desarrollo de CrediFactor. **Peso:** 60% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Diseñada e implementada la plataforma informática que requiere la gestión y administración financiera del nuevo producto: Factoraje para pulperías.	0				1	1	Finalizado
							Sep 2011	Jun 2012	
	C2.I2	Implementado el integrador del sistema y conexión móvil que requiere la operación del nuevo producto: Factoraje para pulperías.	0				1		
							Oct 2012		
Componente 3: Consolidación y expansión del factoraje. **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Al final del año 3: CrediFactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país.	0	1			2		En curso
				Ago 2012			Ago 2013		
Componente 4: Sistematización y divulgación de los resultados del nuevo producto implementado. **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Al final del año 3: El porcentaje indicado de los pulperos atendidos han sido capacitados o han recibido asesoría Comercial y Administrativa.	0	50			80	0	En curso
				Ago 2012			Ago 2013	Sep 2010	
	C4.I2	Realizados y publicados estudios de casos sobre el nuevo producto implementado.	0				2		
							Ago 2013		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	5	Feb 2011	5	Oct 2010	Logrado
H1	[*] Hito No. 3: Al menos 3 funcionarios de Credifactor capacitados.	3	Ago 2011	7	Jun 2011	Logrado
H2	[*] Hito No. 2: Diseñada e implementada plenamente plataforma informática que gestionará el producto financiero factoraje para pulperías.	1	Sep 2011	1	Abr 2011	Logrado
H3	[*] 1,300 pulperías financiadas.	1300	May 2012	261	Jun 2012	No Logrado
H5	[*] Una nueva sucursal en el interior del país operando.	1	Ago 2012			
H6	[*] El 50% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	50	Ago 2012			
H4	[*] 2,300 pulperías financiadas.	2300	Mar 2013			
H7	Hito No. 7: 2,800 pulperías financiadas.	2800	Ago 2013			
H8	[*] Hito No. 8: Dos sucursales en el interior del país operando.	2	Ago 2013			
H9	Hito No. 9: El 80% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	80	Ago 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El nivel de ingreso de las familias nicaragüenses no se mantiene estable.	Bajo	Las alianzas estratégicas con distribuidoras de productos masivos garantizarás la masa crítica de clientes y la seguridad de las operaciones de crédito con dichos clientes.	Coordinador del Proyecto
2. La situación macro-económica de Nicaragua no se mantiene estable para el desarrollo del proyecto.	Bajo	Si bien el proyecto no puede mitigar este riesgo directamente, la Unidad Ejecutora puede monitorear muy de cerca el desarrollo del entorno de negocios del sector de micro-finanzas, dado que el grupo meta del proyecto es un cliente tradicional de los servicios de microcrédito. Así mismo, el monitoreo constante de los supuestos, definiendo planes de mitigación y gestión de riesgos del Proyecto.	Coordinador del Proyecto
3. Inadecuada oferta de proveedores de servicios eficientes y diversos en el mercado.	Bajo	Se implementarán procesos de contratación y selección competitivos haciendo uso de convocatorias amplias. La agencia ejecutora ha investigado las tecnologías requeridas y la proveeduría de las mismas en el país, el replanteamiento tecnológico apunta y minimiza este riesgo.	Coordinador del Proyecto
4. Las nuevas tecnologías son inaccesibles e incompatibles con CrediFactor y DIINSA.	Bajo	Este riesgo es casi nulo, ya que previo al inicio de la operación funcionarios claves de CrediFactor participaron en eventos que les permitieron conocer las experiencias en la implementación de sistemas móviles, entre operadores de telefonía móvil, instituciones bancarias y otros actores, de cara a la identificación del ECOSISTEMA más idóneo para el proyecto de factoraje para pulperías en Nicaragua.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Capacitaciones a Fuerza de Ventas y Despacho de DIINSA, lo que permite la implementación del negocio, bajo esquema de responsabilidad en la información, documentación y transacciones con los clientes. 2. Análisis de nuevas plazas para la implementación del proyecto, procurando una distribuición de la cartera en las zonas identificadas con DIINSA como de mayor potencial, en búsqueda de clientes con mayor volumen de compra y rotación. 3. Elaboración de reglas de negocio del micro crédito en cuanto a su enfoque, proceso de promoción, afiliación y aprobación, así como la colocación, calificación de clientes, sistema y políticas de la administración de riesgo, esquema de incentivos y modelo de factoraje con DIINSA, entre otras las políticas y procedimeintos del nuevo producto FACTORAJE A PULPERIAS, con nombre comercial MOVILFACTOR. 3. Seguimiento y administración de la cartera, que permite desde el inicio, velar por el crecimiento ordenado en su colocación, recuperación y rotación. 4. Creación de call center, como un instrumento para el seguimiento y fidelización de clientes, que apoya de forma directa la labor de capacitación y asesoría comercial y administrativa a los clientes financiados, contratando 1 ejecutivo de servicio al cliente.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Análisis del mercado meta: Con la primera etapa de implementación del programa de micro créditos, hemos analizado la importancia de haber incluido en el proyecto, el análisis detallado del mercado meta del nuevo producto, a través de una línea de base del proyecto que permita la definición más realista de las metas a establecer. De forma específica, es de gran utilidad conocer las condiciones de uso de tecnología que este tipo de proyecto demanda y que pueden resultar favorables a los propósitos del mismo.	Sustainability	Gutiérrez, María Patricia
2. El análisis del desarrollo empresarial, tecnológico, operativo y logística del socio de Negocio: Durante el período se identificó la necesidad que el proyecto desarrolle un esquema de evaluación de los socios de negocios, en cuanto a su desarrollo empresarial, operativo y logístico, tomando en cuenta que la administración de una cartera de micro crédito en la base de la pirámide requiere de la agilidad operativa y logística, del seguimiento y control de la cartera y de la eficiente atención y servicio al cliente. Con este instrumento, CrediFactor puede identificar futuras alianzas y la viabilidad de implementación del proyecto en la medida que se evalue las condiciones existentes en cada socio de negocio prospecto. De forma particular, se analizará la base o instructura tecnológica que cuenta el socio de negocio, para valorar el potencial acoplamiento tecnológico del sistema MOVILFACTOR, lo que permitiría una agil implementación del proyecto y el logro de los resultados esperados.	Implementation	Gutiérrez, María Patricia