Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Expansión a Zonas Rurales de un Sistema Microfinanciero Integral

Nro. Proyecto: RG-M1137 - Nro. Operación: ATN/ME-11055-RG

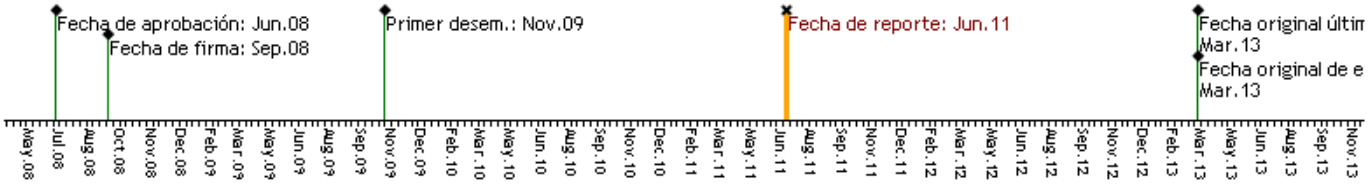
Propósito: El propósito es la implementación de un modelo integral de microfinanciamiento, que incluya financiación diferenciada por productos especialmente rurales, incluyendo cadenas de valor, cadenas de distribución alternativas y simultáneas e innovaciones tecnológicas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	BRASIL, COLOMBIA, REPÚBLICA DOMINICANA, ECUADOR, NICARAGUA, PERÚ	MIC - Desarrollo de la microempresa	BDEM - Servicios para el desarrollo de la microempresa

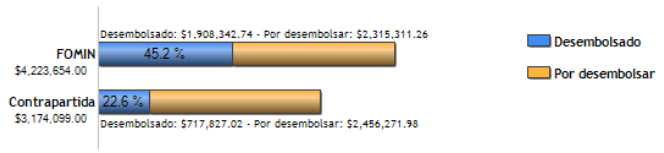
Agencia Ejecutora: CENTRO ACCION MICROEMPRESARIAL, COLOMBIA

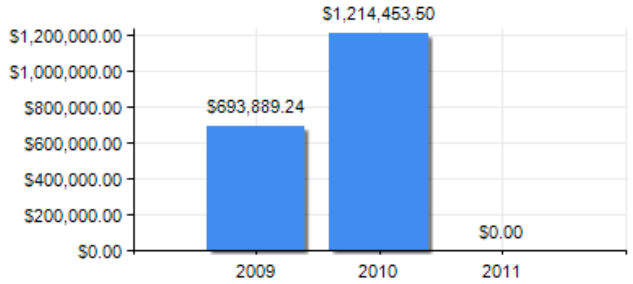
Líder equipo de diseño: Saenz-Samper, Maria Victoria
Líder equipo de supervisión: Muñoz, Martha Lucía

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

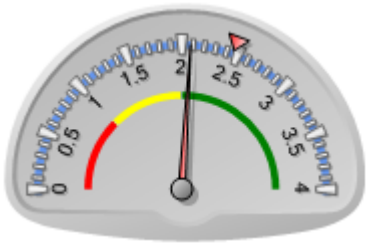


RECURSOS

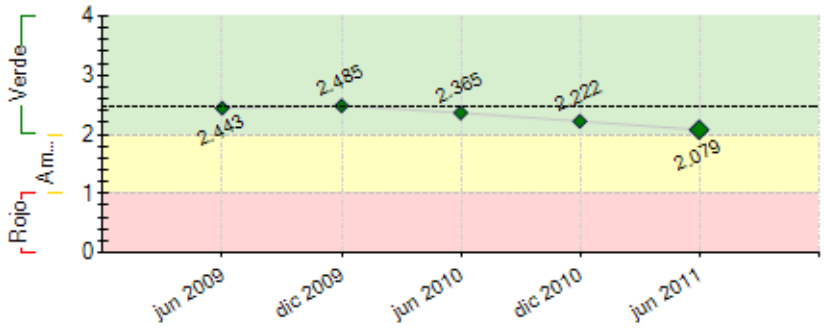




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

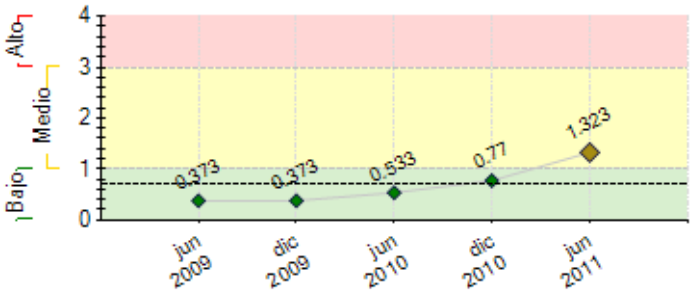


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.079
Promedio FOMIN: 2.461



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.704	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Logros: 138.549 clientes activos y 187% de cumplimiento a junio 2011. Cartera total $196.345.356, cumplimiento de 126%. 745 empleados de las IMFs capacitados en crédito rural. Existen 4 cadenas productivas en funcionamiento y algunos acuerdos con articuladores en marcha. 8.500 agendas de Educación financiera desarrolladas con clientes. Desarrollo de medios alternativos de Eduación Financiera a través de circuito cerrado. Atrasos de masificación de remesas en Ademi, y Credifé. Atrasos en seguros con Finamerica y Mibanco, debido a: Limitaciones tecnológicas y financieras al interior de las IMFs, rompimiento de negociaciones o dilación de acuerdos entre la IMF y las empresas proveedoras de soluciones tecnológicas externas, resistencia por parte de las áreas financieras de las IMFs para certificar los productos aduciendo baja escala, costos elevados y largo plazo para llegar a punto de equilibrio financiero. Atrasos temporales en la salida de piloto para microseguros de salud, agrícola y contra todo riesgo, como consecuencia de ajustes en las negociaciones, core bancario y áreas de mercadeo. Piloto de ahorros en Mibanco y Finamérica postergado para el segundo semestre por dificultades de core bancario. **Mitigación:** sensibilización a juntas directivas, capacitación a gerencias medias y propuestas de ajustes a canales alternativos buscando el menor impacto financiero y tecnológico.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Importante avanzar en el tema de la evaluación intermedia

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

8 productos de crédito individual y grupal integrados al portafolio de productos para Ademi, Fama, Finamerica y Credifé. 5 manuales de concepto y diseño de productos para Cadenas productivas, procesos levantados y testeados y 4 cadenas en funcionamiento. 5 sesiones de capacitación institucional a toda el área comercial, de riesgo y operaciones sobre riesgo controlado.1 producto de ahorro implementado en Ademi y uno de micro seguros en Fama y Credifé. Diseño de canales corresponsales comerciales para Credifé, Finamerica y Fama debidamente documentados y un plan de mejoras entregado a Mibanco. 3 programas de implementación de agencias móviles presentadas y aceptadas para Fama, Credifé y Ademi de las cuales ya hay 2 en funcionamiento. Una propuesta de mejoras a la agencia móvil de Mibanco y estudio de factibilidad de corresponsales y agentes bancarios para Finamerica en estudio. 5 propuestas de intervención en educación financiera aceptadas, y lanzamiento de 8.500 agendas de educación financiera para capacitar 3.500 clientes en Finamerica y 5.000 clientes en Ademi. Programa de capacitación en Fama con atención a 385 clientes rurales y todo el equipo comercial y de negocios de la Financiera. Credifé y Ademi solicitan correr fechas para entregar hitos de remesas y micro ahorros. Mitigación:Sensibilización a gerentes y directivos de las 5 IMFs, capacitación a mandos medios sobre importancia del micro crédito rural, propuestas alternativas para desarrollar canales comerciales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El propósito es la implementación de un modelo integral de microfinanciamiento, que incluya financiación diferenciada por productos especialmente rurales, incluyendo cadenas de valor, cadenas de distribución alternativas y simultáneas e innovaciones tecnológicas.	**P.I1**	Nuevos productos de ahorro en ADEMI	0				3500	865	
							Mar 2013	Jun 2011	
	P.I2	Nuevos productos de microseguros de ADEMI	0				3100	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I3	Nuevos productos de remesas de ADEMI	0				1400	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I4	Nuevos productos de microseguros de FAMA	0				4000	1374	
							Mar 2013	Jun 2011	
	P.I5	Nuevos productos de remesas de FAMA	0				646	6355	
							Mar 2013	Jun 2011	
	P.I6	Nuevos productos de ahorro de MIBANCO	0				5500	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I7	Nuevos productos de microseguros de MIBANCO	0				8000	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I8	Nuevos productos de ahorro de FINAMERICA	0				4535	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I9	Nuevos productos de microseguros de FINAMERICA	0				2000	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I10	Nuevos productos de microseguros de CREDIFE	0				12001	52229	
							Mar 2013	Jun 2011	
	P.I11	Nuevos productos de remesas de CREDIFE	0				9600	182	
							Mar 2013	Dic 2010	
	P.I12	Alrededor de US$1 millón captado en ahorro rural	0				1000000	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I13	Al menos una cadena de valor establecida en cada país.	0				5	4	
							Mar 2013	Jun 2011	
	P.I14	Al menos 2 agencias móviles establecidas en cada país.	0				10	4	
							Mar 2013	Dic 2010	
	P.I15	Al final de la ejecución del proyecto se cuenta con cerca de 221.422 nuevos clientes rurales: Nicaragua : 10.330; Ecuador: 65.000; Colombia: 12.092; República Dominicana:14.000; y Perú: 120.000	0				221422	138549	
							Mar 2013	Jul 2011	
	P.I16	Al final de la ejecucion se cuenta con US$156 millones aproximadamente en cartera generada	0				156000000	196345356	
							Mar 2013	Jul 2011	
Componente 1: Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos financieros rurales. **Peso:** 15%	**C1.I1**	Zonas de implementación de productos identificadas y seleccionadas en cada país.	0				5	5	Finalizado
							Dic 2008	Feb 2010	
	C1.I2	Diseño y Desarrollo de la estructura de los productos rurales: crédito individual rural, GS, y BC. ADEMI, CREDIFE, MIBANCO y FINAMERICA.	0	3			4	3	Finalizado
				Dic 2008			Jun 2009	Sep 2009	

Clasificación: Satisfactorio	**C1.I3**	Diseño y Desarrollo de la estructura de los productos rurales: crédito individual rural. FAMA.	0				1	0	Finalizado
							Jun 2009	Feb 2010	
	C1.I4	Plan de Desarrollo para productos de crédito revisado y aprobado por la IMF. ADEMI, CREDIFE, FAMA y MIBANCO.	0	3			4	4	Finalizado
				Jun 2009			Dic 2009	Dic 2009	
	C1.I5	Análisis, Ajuste y Diseño de las estructuras de los manuales de procedimientos de los productos de crédito. ADEMI, CREDIFE, FAMA y MIBANCO.	0	2			4	4	Finalizado
				Jun 2009			Dic 2009	Jun 2010	
	C1.I6	Producto Piloto activo testeado de crédito.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2009	Jun 2010	
	C1.I7	Plan de optimización de los procesos crediticios. MIBANCO.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2009	Jun 2010	
	C1.I8	Análisis de la Capacidad Institucional.	0				5	5	Finalizado
							Dic 2009	Dic 2009	
	C1.I9	Diagnóstico de Mercado y Estrategia recomendada para establecer alianzas con remesadoras. ADEMI y CREDIFE.	0				2	2	Finalizado
							Dic 2009	Jun 2010	
	C1.I10	Pruebas Piloto para los productos de crédito.	0				14	14	Finalizado
							Jun 2010	Jun 2011	
	C1.I11	Asesores Capacitados. ADEMI: 20; CREDIFE: 20; FAMA: 12; FINAMERICA: 17 y MIBANCO:30.	0	41	69		99	246	Finalizado
				Jun 2010	Dic 2010		Dic 2011	Jun 2011	
	C1.I12	Clientes en Productos de Crédito. ADEMI: 14000; CREDIFE: 65000; FAMA: 10330; FINAMERICA: 12092 y MIBANCO:120000.	0	11500	33851	178500	221422	199591	En curso
				Jun 2010	Dic 2010	Jun 2012	Mar 2013	Jun 2011	
	C1.I13	Clientes en Ahorro. ADEMI: 1700 y MIBANCO:5500.	0				7200	865	En curso
							Dic 2011	Jun 2011	
	C1.I14	Clientes en Microseguros.	0	2000			30000	20768	En curso
				Dic 2011			Jun 2012	Jun 2011	
	C1.I15	Plan de Intervención para Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0				3	3	Finalizado
							Jun 2010	Jun 2010	
	C1.I16	Plan de Intervención para Productos de Seguro. ADEMI, CREDIFE, FINAMERICA y MIBANCO.	0				4	4	Finalizado
							Dic 2010	Jun 2010	
	C1.I17	Alianzas con Empresas de Seguros Establecidas. ADEMI, CREDIFE, FINAMERICA, MIBANCO y FAMA.	0	1	4		5	5	Finalizado
				Jun 2010	Dic 2010		Jun 2011	Dic 2010	
	C1.I18	Alianza con Remesadoras. FAMA y ADEMI.	0	1			2	2	Finalizado
				Jun 2010			Jun 2011	Dic 2010	
	C1.I19	Servicio de Remesas enlazado con otros Productos. ADEMI, CREDIFE y FAMA	0	1			3	1	En curso
				Dic 2010			Dic 2011	Jun 2011	
	C1.I20	Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0	1	3		4	1	En curso
				Dic 2010	Dic 2011		Jun 2012	Jun 2011	
	C1.I21	Productos de Microseguro: ADEMI y CREDIFE	0	2			2		
				Dic 2011			Dic 2011		
	C1.I22	Productos de Seguro: ADEMI, CREDIFÉ, FAMA, FINAMERICA y MIBANCO.	0	2	3		5	2	En curso
				Dic 2010	Dic 2011		Dic 2011	Dic 2010	
	C1.I23	Productos de Crédito.	0				6	8	Finalizado
							Jun 2011	Abr 2011	
	C1.I24	Coordinadores Capacitados.	0				5	5	Finalizado
							Dic 2010	Dic 2010	
	C1.I25	Campaña de publicidad diseñada y lanzada.	0				5		
							Jun 2012		
Componente 2: Alianzas y Cadenas de valor (CV). **Peso:** 15% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Contacto con potenciales articuladores comerciales para cadenas turísticas y productivas. ADEMI, FAMA y FINAMERICA.	0	1			3	3	Finalizado
				Dic 2009			Dic 2010	Jun 2010	
	C2.I2	Contacto con potenciales articuladores comerciales, pasantia a cadenas agropecuarias y túrísticas en Perú. MIBANCO.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2009	Jun 2010	
	C2.I3	Contacto con Articuladores Comerciales. CREDIFE.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2009	Jun 2010	
	C2.I4	Selección del articulador comercial para las pruebas piloto.	0	2	1		5	0	Finalizado
				Dic 2009	Jun 2010		Jun 2011	Jun 2011	
	C2.I5	Clientes integrados a cadenas de valor conformadas por el proyecto: 200 en Republica Dominicana.	0				200	300	Finalizado
							Mar 2013	Dic 2010	
	C2.I6	Clientes integrados a cadenas de valor conformadas por el proyecto: 9.600 en Ecuador	0				9600		
							Mar 2013		
	C2.I7	Manual de Procesos genéricos de financiamiento de cadenas con riesgo administrado y modelos de contratos. ADEMI, CREDIFE, FAMA y FINAMERICA.	0	2			4	5	Finalizado
				Dic 2009			Dic 2010	Dic 2009	
	C2.I8	Convenios para la vinculación comercial, en revisión. ADEMI, FAMA y FINAMERICA.	0	1			3	2	Atrasado
				Dic 2009			Dic 2010	Jun 2011	
	C2.I9	Plan de Capacitación al Personal.	0	3			5	5	Finalizado
				Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
	C2.I10	Manual Metodológico de Cadenas de Valor.	0	3			5	5	Finalizado
				Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
	C2.I11	Inicio de Prueba Piloto.	0	3			5	5	Finalizado
				Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
	C2.I12	Diseño de Requerimientos Funcionales. ADEMI y FAMA.	0	1			2	2	Finalizado
				Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
	C2.I13	Cadenas de Valor Integradas a Servicios Financieros.	0	3	5		11	4	Atrasado
				Dic 2010	Jun 2011		Dic 2011	May 2011	
	C2.I14	Cadenas de Valor Financiándose. ADEMI, CREDIFE y MIBANCO.	0				9	4	En curso
							Jun 2011	Jun 2011	
	C2.I15	Plan de Trabajo revisado y aprobado por IMF.	0	3			5	0	Finalizado
				Mar 2009			Dic 2010	Dic 2010	
	C2.I16	Cadenas Productivas agropecuarias y turísticas financiándose.	0				5		
							Jun 2012		
	C2.I17	Clientes integrados a cadenas de valor coformadas por el proyecto. ADEMI: 200; CREDIFE: 9600; FAMA: 2583; FINAMERICA: 3023 y MIBANCO:3092.	0				18498	488	En curso
							Mar 2013	Jun 2011	
Componente 3: Educación financiera. **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Estrategia de educación financiera definida.	0				5	5	Finalizado
							Jun 2009	Jun 2009	
	C3.I2	Programa básico de educación finanicera terminado y piloteado.	0	2			5	5	Finalizado
				Jun 2010			Dic 2010	Dic 2009	
	C3.I3	Capacitadores Entrenados en Educación Financiera.	0	2			10	44	Finalizado
				Jun 2010			Dic 2010	Jun 2011	
	C3.I4	Programa de Educación Financiera Piloteado para los productos activos y pasivos, canales y cadenas.	0				5	5	En curso
							Dic 2011	Jun 2010	
	C3.I5	Programa Traducido a Aimara y Quechua. CREDIFE y	0				2	2	Finalizado

	MIBANCO.					Dic 2010	Ene 2011	
C3.I6	Número de clientes rurales que han recibido educación financiera para cada país.	0	30	60		221422	18419	En curso
			Jun 2011	Dic 2011		Mar 2013	Jun 2011	

Componente 4: Desarrollo de canales alternativos de distribución.

Peso: 30%

Clasificación: Insatisfactorio

C4.I1	Definición inicial del modelo de canal y del cronograma de actividades. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0				3	3	Finalizado
						Jun 2009	Jun 2009	
C4.I2	Inicio del Proceso de Mejora del Canal. MIBANCO.	0				1	1	Finalizado
						Jun 2009	Jun 2011	
C4.I3	Modelo de Canal y Direccionamiento Estratégico definido. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0				3	3	Finalizado
						Dic 2009	Dic 2009	
C4.I4	Presentación del Estudio de Factibilidad del canal CNB. ADEMI, FAMA, CREDIFE y FINAMERICA.	0	3			4	4	Finalizado
			Jun 2010			Dic 2011	Feb 2011	
C4.I5	Presentación de la Propuesta de Mejoramiento del Canal CNB. MIBANCO.	0				1	1	Finalizado
						Dic 2010	Jun 2010	
C4.I6	Presentación del Estudio de Factibilidad del canal agencia móvil. ADEMI y FINAMERICA.	0				2	2	Finalizado
						Dic 2010	Jun 2010	
C4.I7	Presentación de la propuesta de mejoramiento del canal agencia móvil. MIBANCO.	0				1	1	Finalizado
						Jun 2010	Jun 2010	
C4.I8	Desarrollo de la solución tecnológica que soporta la operación del canal Agentes Bancacios. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0	2			3	0	Atrasado
			Dic 2010			Jun 2011	Jun 2011	
C4.I9	Estudio de Mercado realizado. FAMA.	0				1	1	Finalizado
						Dic 2010	Dic 2010	
C4.I10	Diseño de las herramientas de gestión de un proceso de mejora de canal CNB. MIBANCO.	0				1	1	Finalizado
						Jun 2011	Abr 2011	
C4.I11	Diseño de las herramientas de implementación y monitoreo del canal CNB. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0				3		
						Dic 2011		
C4.I12	Mínimo de puntos de contacto Agentes Bancarios operando. ADEMI: 75; CREDIFE: 75; FAMA: 50; FINAMERICA: 75 y MIBANCO: 75.	0	60	120		350	189	En curso
			Dic 2011	Jun 2012		Mar 2013	Jun 2011	
C4.I13	Se habrán monitoreado los resultados de la prueba piloto Agencia Móvil y presentado un plan de mejoras. CREDITE, ADEMI, FINAMERICA, FAMA	0	3			4	3	En curso
			Jun 2011			Jun 2012	Jun 2011	
C4.I14	Agencias Móviles Establecidas. ADEMI: 2; CREDIFE: 2; FAMA: 1; FINAMERICA: 15 y MIBANCO: 2.	0				22	4	En curso
						Mar 2013	Jun 2011	
C4.I15	Agentes Bancarios: Inicio de la etapa del diseño del canal. ADEMI, CREDIFE	0	1			2	0	Finalizado
			Dic 2010			Jun 2011	Jun 2011	
C4.I16	Agentes Móviles: Inicio de la etapa de diseño del Canal. ADEMI, FINAMERICA	0				2	2	Finalizado
						Jun 2011	Jun 2011	

Componente 5: Sensibilización, sistematización y difusión del proyecto.

Peso: 10%

Clasificación: Satisfactorio

C5.I1	Plan de Sensibilización Elaborado	0				5	2	Finalizado
						Jun 2009	Feb 2010	
C5.I2	Ente regulador concientizado (informado sobre los objetivos, alcances e impacto socioeconómico del proyecto).	0	2			5	5	Finalizado
			Dic 2009			Jun 2010	Oct 2010	
C5.I3	Taller interno totalmente preparado.	0	1	1		2	2	Finalizado
			Dic 2009	Dic 2010		Dic 2010	Dic 2010	
C5.I4	Taller interno desarrollado.	0	1	1		2	2	Finalizado
			Jun 2010	Dic 2010		Jun 2011	Dic 2010	
C5.I5	Porcentaje de insumos de los 5 componentes recogidos para la elaboración del documento de lecciones aprendidas, correspondiente al primer año de ejecución.	0				100	100	Finalizado
						Dic 2010	Dic 2010	
C5.I6	Diseño preliminar de la caja de herramientas.	0				5	5	Finalizado
						Dic 2009	Jun 2010	
C5.I7	Diseño preliminar de la caja de herramientas, validado al interior de ACCION con la IMF y con otras 2 IMF diferentes a las del proyecto.	0				5	7	Finalizado
						Dic 2010	Nov 2010	
C5.I8	Porcentaje de documentos genéricos para la caja de herramientas diseñados.	0				100		En curso
						Jun 2012		
C5.I9	Porcentaje de documentos, desarrollados a lo largo de la ejecución del proyecto, recopilados.	0				100		En curso
						Jun 2012		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Zonas piloto seleccionadas (para remesas, se reemplazan las zonas seleccionadas por alianzas con remesadoras) para lanzar nuevos productos a ser comercializados	10	Ene 2009	23	Abr 2009	Logrado tarde
H1	Condiciones previas	6	Mar 2009	6	Mar 2009	Logrado
H2	[*] Productos piloto activos testeados y validados para ver su aceptación en el público Borrador de Reglamento de Credito desarrollado. Manuales de productos ajustados.	6	Abr 2009	6	Jun 2010	Logrado tarde
H3	[*] Convenios de alianzas Capacitación para capacitadores	5	Ene 2010	5	Ene 2011	Logrado tarde
H4	[*] Programas de Eduacion Financiera diseñados.	5	Nov 2010	5	Dic 2009	Logrado
H5	[*] Número de clientes totales nuevos atendidos con los productos desarrollados por el proyecto. ADEMI: 2,500 clientes en productos de crédito (junio/11); CREDIFE: 15,500 clientes en productos de crédito (junio/11); FAMA: 2,500 clientes en productos de crédito (junio/11); FINAMERICA: 4,000 clientes en productos de crédito (junio/11); MIBANCO: 50,000 clientes en productos de crédito (junio/11).	74000	Jun 2011	129783	Mar 2011	Logrado
H6	[*] Productos pasivos y servicios financieros (ahorros) piloteados y en funcionamiento. ADEMI: 2 (diciembre/10, junio/11); FINAMERICA: 1 (junio/11); MIBANCO: 1 (junio/11) Manuales de producto ajustados.	4	Dic 2011			
H7	[*] Productos pasivos y servicios financieros (remesas) enlazado con otros productos. ADEMI: 1 (junio/11); CREDIFE: 1 (junio/11); FAMA: 1 (junio/11). Manuales de producto ajustados.	3	Dic 2011			
H8	[*] Productos pasivos y servicios financieros (microseguros) piloteados y en funcionamiento. ADEMI: 2 (junio/11, diciembre/11); CREDIFE: 2 (diciembre/10, diciembre/11); FAMA: 1 (diciembre/10); FINAMERICA: 1 (diciembre/10); MIBANCO: 1 (junio/11). Manuales de producto ajustados.	7	Dic 2011	3	Jun 2011	
H9	[*] Canales de distribucion (agentes bancarios, agencias moviles) en funcionamiento. ADEMI: 75 puntos de contacto operando y 2 agencia móviles (marzo/13); CREDIFE: 75 puntos de contacto operando y 2 agencia móviles (marzo/13); FAMA: 50 puntos de contacto operando y 1 agencia móvil (marzo/13); FINAMERICA: 75 puntos de contacto operando y 15 agencias móviles (marzo/13);	372	Mar 2013			

	MIBANCO: 75 puntos de contacto operando y 2 agencias móviles (marzo/13).					
H10	[*] Número de nuevos clientes de ahorros: 25% del total de los nuevos clientes de crédito atendidos. ADEMI: 3,500 (marzo/13); FINAMERICA: 3,023 (marzo/13); MIBANCO: 30,000 (marzo/13)	36523	Mar 2013	865	Jun 2011	
H11	[*] Porcentaje de clientes que han recibido educacion financiera.	100	Mar 2013			
H12	[*] Diseño totalemente terminado de la Caja de Herramientas para la difusión pública de las lecciones aprendidas y de las mejores formas de implementar proyectos de microfinanzas rurales, publicada en la WEB de Acción y realización de un Taller Internacional con la participación de por lo menos 2 IMF por país.	1	Mar 2013			
H13	[*] Número de clientes atendidos con el producto de microseguros: 25% del número de clientes con crédito. ADEMI: 3,500 (marzo/13); CREDIFE: 16,250 (marzo/13); FAMA: 2,583 (marzo/13); FINAMERICA: 3,023 (marzo/13); MIBANCO: 30,000 (marzo/13).	55356	Mar 2013	20768	Jun 2011	
H14	Número de nuevos clientes atendidos con el producto de remesas: 10% del total de nuevos clientes. ADEMI: 1,400 (marzo/13); CREDIFÉ: 6,500 (marzo/13); FAMA: 1,033 (marzo/13)	8933	Mar 2013	6355	Jun 2011	
H15	Número de clientes totales nuevos atentidos con los productos desarrollados por el proyecto. ADEMI: 14,000 clientes en productos de crédito (marzo/13); CREDIFE: 65,000 clientes en productos de crédito (marzo/13); FAMA: 10,330 clientes en productos de crédito (marzo/13); FINAMERICA: 12,092 clientes en productos de crédito (marzo/13); MIBANCO: 120,000 clientes en productos de crédito (marzo/13).	221422	Mar 2013	138549	Jun 2011	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[X] Demoras en la aprobación legislativa
[X] Cambios en las políticas del Banco
[X] Oposición comunitaria o política
[X] Cambios en la política nacional
[X] Temas medioambientales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Aspectos asociados a rotación de personal, segregación de funciones y cambios en las estrategias y presupuestos de las IMFs, ocasionan un debilitamiento en el compromiso para el registro, seguimiento y reporte de los gastos de contrapartida, ocasionando un desbalance en la ejecución del presupuesto asignado, lo que podría implicar complicaciones en la fase final y de cierre del proyecto.	Alto	Se hace necesario fortalecer las coordinaciones entre ejecutor e IMFs. Se viene desarrollando un levantamiento de procesos administrativos y contables bajados a nivel de manuales y guías por parte del ejecutor al interior de cada institución para que reporten los gastos correspondientes.	Coordinador del Proyecto
2. Contexto macroeconómico para Nicaragua, Ecuador y Perú. Las políticas macroeconómicas pueden inferir en la determinación de las tasas de interés de los productos y servicios rurales afectando la viabilidad financiera dado que las instituciones no pueden trabajar con tasas subvencionadas, haciendo estos productos y servicios no rentables.	Alto	Proponer estrategias a las instituciones para: disminución de costos y gastos, diversificación de su portafolio de crédito, desconcentración de riesgo de cartera, mayor capacitación al personal a fin de disminuir costos de reclutamiento, eficiencia y rotación de personal.	Entidades Beneficiarias
3. CREDIFE y FAMA: La alta intervención del Estado sobre la determinación de tasas de interés y la presión por la subvención de las mismas en zonas rurales debilita las acciones de negociación entre los diferentes actores de cadenas productivas ocasionando atrasos en la firma de los convenios.	Alto	Los especialistas de ACCION han propuesto alternativas a través de oportunidades tales como: establecer convenios con articuladores de cadenas pequeños que no se sientan afectados por las tasas comerciales de las instituciones microfinancieras, contratar a especialistas en articulación de cadenas al interior de la institución microfinanciera con el fin de generar capacidad instalada interna y mayor márgen de maniobra.	Coordinador del Proyecto y Entidades Beneficiarias
4. Bajo margen financiero de ahorros, remesas , seguros rurales y canales alternativos, desestimando la permanencia en el tiempo de estos productos y servicios.	Alto	Proponer a las instituciones estrategias que les permitan aumentar la escala de clientes y procesos metodológicos que permitan mejorar la eficiencia en zonas rurales, a pesar de la alta dispersión geográfica y la baja magnitud de los montos de crédito, a fin de que los productos y servicios complementarios se puedan vincular de una manera más eficiente y a bajo costo tanto para la institución como para el cliente (venta de productos cruzados), impactando favorablemente el índice de costos operativos dividido cartera promedio.	Entidades Beneficiarias
5. Los cambios permanentes que las IMFs vienen haciendo a su planeación estratégica acomodándose a las dinámicas del contexto de la industria en el corto y mediano plazo, lo que encarece el proyecto, dilata los tiempos de desarrollo y de respuesta y diluye el compromiso de las gerencias medias respecto al compromiso adquirido inicialmente.	Medio	Trabajo permanente de sensibilización a juntas directivas, gerencias medias y fuerzas comerciales.	Coordinador del Proyecto y Entidades Beneficiarias

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 16 **RIESGOS VIGENTES:** 16 **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)	Las condiciones regulatorias pueden impedir desrrollos de productos, o las condiciones políticas de los paises afectan decisiones estratégicas del negocio

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para las 5 IMF's los productos de microcrédito son sostenibles en el tiempo pues ya tienen predeterminada la tasa comercial de colocación, los montos promedios y los plazos factibles. Dado que el crédito comunal es más costoso como resultado de los bajos montos las instituciones han determinado que el producto es sostenible en el tiempo gracias a la mezcla de carteras y de segmentos.
Con las cadenas productivas ACCION ha logrado demostrar a las 5 IMFs que la implementación del producto es rentable siempre y cuando en las zonas rurales las instituciones trabajen con tasas comerciales, no subvencionadas.
En cuanto a los productos del pasivo por ser considerados servicios nobles para las instituciones y de alta calidad hacia los clientes (ahorro programado, ahorros con beneficios diferentes a los de desgravamen y precios justos por los servicios de remesas) se espera mantener una alta tasa de retención-fidelización de clientes y baja mora, lo que en conjunto permitiría a las instituciones microfinancieras aumentar la escala de clientes y mantener un control de costos operativos y administrativos. Con Educación Financiera aumenta el compromiso de responsabilidad social de las IMF's.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En las IMF´s existe cierta prevención frente a que el Asesor sea quien asuma en su función de "asesoría" el dialogo financiero con sus clientes apoyándoles para que sean mejores sujetos en la administración de su dinero. Es importante que el Asesor y la Institución comprendan que el tiempo que le dedica a su cliente, para un mejor entendimiento financiero, representará mejores resultados en su cartera y mayor facilidad en la colocación de otros productos y servicios. Se recomienda incluir en los planes de formación y capacitación de los Asesores el tema de educación financiera como parte de su perfil profesional.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
2. En principio, cuando se piensa en ofertar un programa de Educación Financiera se pretende impartir la mayor cantidad de conocimiento, bajo el supuesto que es necesario aprovechar el poco tiempo del que generalmente disponen los clientes; desafortunadamente este esfuerzo parece no tener los mejores resultados, pues las personas terminan por no digerir tanta información, se bloquean y finalmente no la llevan a la práctica. Se recomienda entonces, estructurar Campañas de Educación Financiera de largo plazo que permitan, en el tiempo, hacer ajustes sobre mediciones de impacto y tener una construcción educativa segmentada de acuerdo al desarrollo financiero de las personas.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
3. En educación financiera es importante dar apertura a la creatividad para lograr Campañas masivas que perduren en el tiempo, involucrando a las áreas comercial, mercadeo y comunicaciones de las IMF´S para que encuentren en la educación financiera oportunidades comerciales de contacto con su cliente y potenciales clientes, por diferentes fuentes que garanticen que reciben permanentemente mensajes que contribuirán a mejorar los hábitos en el uso del dinero de la comunidad.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
4. Las negociaciones de las condiciones de los contratos de los operadores, han sido muy dispendiosas en función de atender los conceptos legales de las IMF´s, los operadores y Acción. Ante la responsabilidad del compromiso legal de masificar llegando a un número de clientes sobre el cual se han presentado diferentes interpretaciones y las implicaciones que esto conlleva, las Instituciones (IMF´s y Operadores) se abstienen en espera de tener absoluta certeza. La IMF debe identificar el propósito para ofrecer educación financiera a sus clientes y bajo esa expectativa, elegir el operador que trabaje como entidad de apoyo en el cumplimiento del propósito planteado. Adicionalmente es necesario que la IMF y el Operador participen en la fijación de las metas del proyecto de acuerdo al conocimiento que tienen de su mercado potencial.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
5. La demora en la elección y formalización del operador de educación financiera retrasó la concertación entre la IMF y el operador para definir la estrategia de implementación, situación que se vio agravada porque las diferentes áreas, de la IMF, que deberían participar en el proceso de construcción de la estrategia no se incorporaron oportunamente. Como consecuencia, el tema de educación financiera se empezó a desarrollar como un componente aislado que en el camino se debió alinear con los productos y servicios del negocio. La lección en este caso es que la selección del operador de educación financiera debe ser una de las prioridades y primeras acciones para iniciar el diseño e implementación de un Programa de educación financiera para una IMF.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
6. El acompañamiento del Gerente de la Sucursal a su Agente Referidor es clave para lograr el entusiasmo de su agente y una mayor comprensión del producto financiero que se promueve a través de este canal. Igualmente es importante proveer de herramientas de promoción al Agente Referidor tales como: volantes, afiches y habladores, ellos son de gran utilidad porque facilitan su labor.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
7. El involucramiento de un número considerable de sucursales y Agentes Referidores que participen del programa piloto, es importante para validar si los resultados son atractivos para su masificación, se debe considerar que durante el piloto existirán participantes que van a desistir del programa por causas de fuerza mayor.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
8. En los procesos de incorporación de Agentes Referidores, se encontró que un 40% de los prospectos identificados a quienes se les ofreció el programa no lo aceptaron, dificultando así el proceso. Identificadas y analizadas cada una de las razones expuestas de no aceptación por parte de los prospectos, se evidenció que es importante en el momento de la oferta, al cliente, de un programa de Agente Referidor, contar con un guión comercial que le permita al funcionario de la IMF dar respuesta a los principales temores y objeciones de los candidatos.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
9. Algunas de las variables más importantes identificadas para la selección de un exitoso Agente Referidor son la actitud comercial, un alto grado de motivación para participar en el programa y alto volumen de clientes potenciales. Se ha evidenciado que los Agentes de baja o nula productividad presentan falencias en estos aspectos clave definidos en el perfil.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
10. Durante la prueba piloto del canal Agentes Referidor, en dos IMF´s, se evidenció la falta de una	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA

adecuada aceptación de los esquemas de seguimiento y control de la información por parte de las agencias incorporadas en el programa. Para garantizar el debido seguimiento de un canal Agente Referidor, es importante incorporar en corto plazo esquemas automáticos de seguimiento preferiblemente controlados por el core bancario de las entidades, de tal modo que se disminuya la centralización de la información bajo responsabilidad de las agencias.		
11. El canal Agente Referidor inició con un esquema de beneficios basado en un sistema de puntos redimibles por premios, que por largo tiempo no incentivó a los integrantes de la red. Como medida correctiva se redefinió el esquema de beneficios al pago de una comisión en efectivo pagadero en la cuenta de ahorro del Agente. Este último esquema ha demostrado ser más eficiente como incentivo dado que es percibido como algo más tangible, por esta razón se recomienda su implementación desde el inicio de la campaña.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
12. Antes de ofrecer o promover un producto financiero a los beneficiarios finales de una cadena productiva, se debe tener firmado y aprobado el convenio de alianza donde se especifica cómo será el esquema de crédito dentro de la cadena, esto con el fin de evitar que surjan dudas dentro de los miembros de la cadena que puedan llegar a estancar todo el proceso.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
13. En procura de obtener mayores resultados, por los compromisos adquiridos dentro de los hitos en cadenas de valor, inicialmente se dirigieron esfuerzos a convocar cadenas de valor con empresas ancla de gran tamaño. Dicha estrategia rápidamente se debió replantear, pues es necesario garantizar para la evolución rápida y efectiva del convenio, que se logre tener injerencia con la alta gerencia de la empresa ancla, cosa que difícilmente se podrá lograr en una empresa muy grande. La recomendación es buscar alianzas con empresas ancla pequeñas con quienes es más fácil cualquier tipo de negociación en cuanto a procesos y ajustes del producto, y adicionalmente perciben a la IMF como el aliado financiero que necesita para apoyar la cadena productiva.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
14. Por el tipo de eventos que debe cubrir un microseguro contra riesgos climatológicos, no es atractivo para las aseguradoras entrar en estas actividades y mucho menos en estos segmentos; esta misma razón hace que el producto resulte excesivamente caro para el pequeño productor. Para lograr implementar este tipo de seguros es necesario que la IMF entienda que, a diferencia de lo que sucede con otro tipo de pólizas, por este seguro no obtendrá márgenes de utilidad, y se requiere generar adicionalmente opciones de financiamiento para que el pequeño productor lo pueda adquirir. Finalmente es necesario que se involucre al Estado en aras de obtener cierto subsidio para hacerlo accesible al pequeño productor. (Ejemplo, en Colombia el gobierno está cubriendo el 60% del valor de la póliza y el pequeño productor cubrirá el 40%.)	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
15. Al seleccionar las IMF´s que participarán en el Proyecto es necesario evaluar el grado de desarrollo que algunos productos han alcanzado en ellas, verificar si realmente se requiere una Asistencia Técnica específica y establecer muy claramente los alcances de la misma y los resultados esperados. Lo anterior evitaría intervenciones innecesarias en algunas IMF´s que consideran que cuentan con la capacidad interna para el desarrollo de productos y encuentran en la Asistencia Técnica una duplicidad de funciones que no agrega valor; tal es el caso de IMF´s que tienen su propio bróker de seguros.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
16. En casos no referidos a Seguros agrícolas (que son estrictamente rurales), los productos propuestos se han generalizado a toda la cartera, pues las necesidades de protección son similares o iguales en zonas urbanas y rurales. Desde que se detecte una misma necesidad de protección tanto en el sector rural como en el urbano, se debe plantear la solución para toda la cartera y acelerar los procesos de implementación otorgando más intensidad de tiempo a su desarrollo.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
17. Por un tema de volumen y costos de implementación, probablemente pensar en montar oficinas o CNBs desde un principio es poco viable. Se deben quemar algunas instancias para generar la maduración del programa y en consecuencia la masa necesaria que justifique una inversión de este tipo. En aras de acercar, realmente, a un bajo costo el servicio de la IMF a las comunidades rurales y obtener de una forma más rápida los volúmenes necesarios, se ha visto la posibilidad de dotar al Asesor Comercial Rural de los elementos mínimos que hagan del servicio crediticio algo mucho más ágil y efectivo (Celular, Netbook, Escaner). Con esta medida se logra evitar desplazamientos de clientes y Asesores que dilatan los tiempos de respuesta; una vez se tenga a todo el personal montado en este esquema se puede suprimir la figura de las oficinas paralelas para estos equipos.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
18. Las oficinas paralelas se conciben como lugares de trabajo a muy bajo costo, no son puntos de atención al cliente, y por lo tanto pueden estar ubicadas en áreas no comerciales, aunque cercanas a la oficina radicadora; la inversión en adecuación es mínima, se habilita un solo punto de red, el cual sirve tanto para consultas de los Asesores como para la conexión del Coordinador en su logística de supervisión; no deben estar, necesariamente, identificadas con logos de la IMF y, no requieren de permiso de los entes de supervisión para su montaje.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
19. Las deficientes condiciones de algunas oficinas de la IMF (falta de disponibilidad de espacio físico para los Asesores comerciales Rurales, así como terminales y equipos de cómputo insuficientes, más la carencia de tiempo del Gerente de Oficina para supervisar y canalizar el trabajo desarrollado por este personal) hace imposible que el Programa Rural se incorpore y pueda desarrollarse adecuadamente en ellas. Como una solución intermedia y en aras de generar mayor pertenencia y trabajo en equipo, se recomienda tener en consideración para las etapas de masificación, la creación de oficinas alternas que aglutinen y faciliten al equipo rural, el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas dentro del proceso de crédito, así como la organización y planificación de trabajo con su Coordinador.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
20. En las zonas rurales donde hay presencia de comunidades indígenas se hace necesario tomar algunas acciones para que el programa sea bien recibido por dichas comunidades. Es importante que existan interlocutores entre las comunidades nativas y las IMF´s; lo ideal sería que este rol fuera asumido por el Asesor Comercial Rural nativo de estas zonas o etnias. Sin embargo existen limitaciones para encontrar el suficiente e idóneo recurso humano, en estas zonas, para desarrollar el rol del Asesor integral, ante lo cual ha dado buen resultado reclutar a los nativos y asignarles inicialmente las labores propias de un promotor (embajadores en la comunidad), los cuales abren el espacio y promocionan el programa para que los otros Asesores entren y elaboren el crédito. En etapas posteriores se espera que los promotores (nativos) desarrollen las habilidades que les permitan asumir el rol completo de asesor comercial integral.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
21. Las tasas de interés y los demás costos asociados con el crédito, tienen un alto impacto en la aceptación del mismo por parte de la población meta, especialmente en el caso de crédito individual netamente agropecuario. Se hace necesario que la IMF revise la estructura de costos de los productos y establezca el piso o nivel mínimo hasta el cual se puede ceder en el margen de utilidad, para tener un crédito que realmente se ajuste a las condiciones de este nuevo mercado. Por otro lado, se debe visualizar rápidamente la introducción de la figura de cadenas de valor, las cuales ayudan sustancialmente a reducir el margen de riesgo y por ende permiten considerar tasas más accesibles.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA