Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: 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.

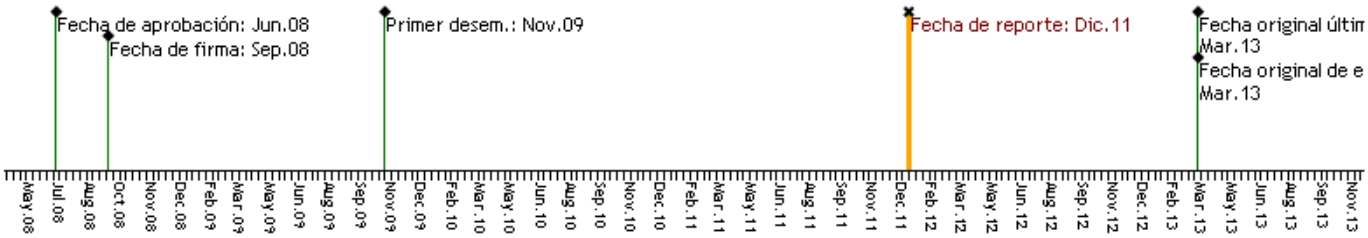
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	BRASIL, COLOMBIA, REPÚBLICA DOMINICANA, ECUADOR, NICARAGUA, PERÚ	MIC - Desarrollo de la microempresa	BDEM - Servicios para el desarrollo de la microempresa

Agencia Ejecutora: CENTRO ACCION MICROEMPRESARIAL, COLOMBIA

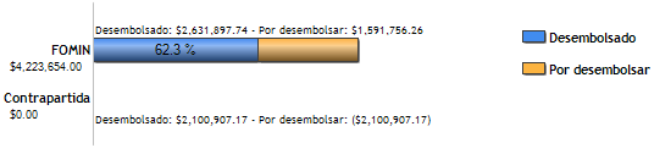
Líder equipo de diseño: Saenz-Samper, Maria Victoria

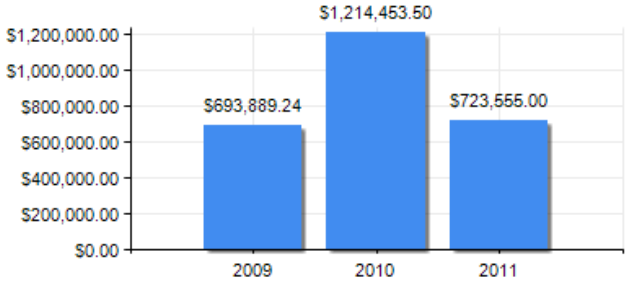
Líder equipo de supervisión: Muñoz, Martha Lucía

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

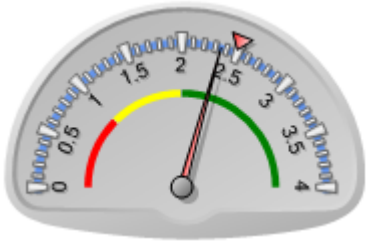


RECURSOS

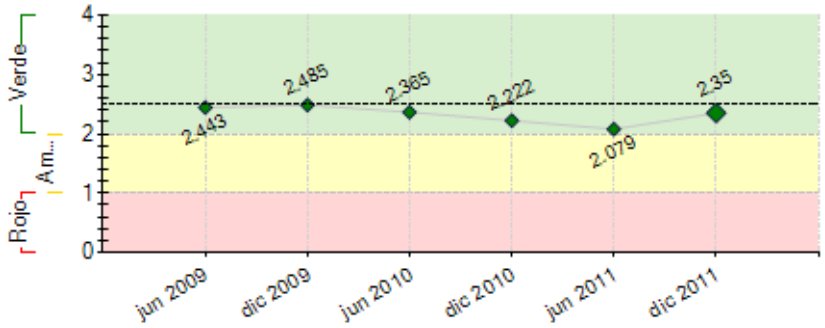




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.35
Promedio FOMIN: 2.49

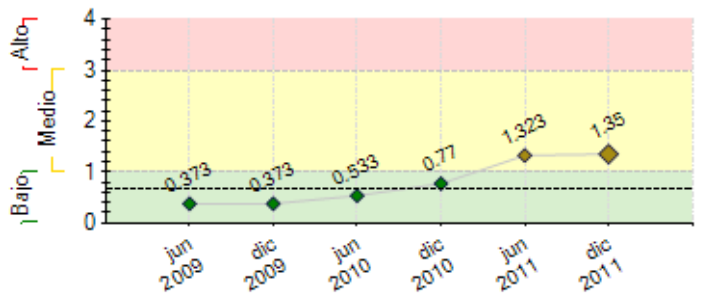


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.668

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Alta acogida a los productos de crédito grupal a nivel regional con una escala de 173476 clientes rurales nos permiten acercarnos a la meta final (78%). Aprendizaje sobre formas de intervención en crédito, ahorros y seguros, no en remesas. Microseguros multi riesgo y climático avanzan con enfoque voluntario y comercial no subsidiado. 82029 clientes asegurados (273%) y 7341 en ahorros (54%). En Perú atrasos tecnológicos demoran el producto de ahorros. El efecto de la crisis 2008/09 retrasó gravemente el avance de cumplimiento a nivel de remesas. Cumplimiento de 14 de 15 cadenas productivas, con escala promedio de 50 clientes por cadena. Demoras en convenios atrasan la masificación. Modelo financiero de agencia móvil transaccional inviable por altos costos, baja escala y limitado volumen de transacciones. Orientación hacia modelos de agencias no transaccionales. 19 agentes/agencias móviles en 4 países. 600 CNBs/Corresponsales referidores en 4 países. En educación financiera se incorporan estrategias masivas a fin de lograr altas escalas y cobertura permanente a menor costo. Mibanco capacitó 10000 clientes por vía magistral y 108000 por medios audiovisuales masivos. Baja escala de clientes en Remesas y Cadenas afecta el cumplimiento de los indicadores cuantitativos. Se viene adelantando conversaciones con las altas gerencias a fin de lograr mayores esfuerzos, pero se evidencia que las IMFs no avanzarán en soluciones que no tengan rápido retorno financiero.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se reitera de nuevo la necesidad de contar con la evaluación intermedia con el fin de tener una visión integral del avance del proyecto, y del logro de sus objetivos.
Existen temas señalados al Organismo Ejecutor que deben ser objeto de toma de decisiones rápidamente a fin de apoyar la ejecución efectiva del proyecto: compromiso activo y decidida de todas las IMF, comité de alto nivel de todas las MIF para direccionamiento del proyecto, definición y justificación de las contrapartidas, cumplimiento de políticas para gastos elegibles y procesos de no objeción, entre otros. Sin en estos temas no es posible continuar desembolsando recursos. Es necesario contar con todos estos elementos a fin de considerar la viabilidad del proyecto en torno al logro de los objetivos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Productos de crédito masificados en las 5 IMFs; Microseguros con enfoque de servicio comercial y voluntario en funcionamiento . 1 producto de ahorro programado para cada institución: Ademi y Finamérica, diferente al ahorro tradicional transaccional. Dificultades de core bancario para iniciar ahorros voluntarios y programados en Mibanco, sin solución a diciembre/11. Remesas Ademi: Convenio firmado el 07/12/11 con Carioca. Conformadas 8 cadenas productivas en Ademi; 3 en Credifé; 1 en Fama; 1 Finamérica y 2 en Mibanco. 1 agencia móvil comercial en Fama; 7 en Credifé; 3 en Mibanco; 8 agentes móviles rurales en Ademi. Clientes capacitados en educación financiera: Ademi: 4000; Credifé: 1583; Fama: 1106; Finamérica: 2057; Mibanco: 10000. Culminado diseño página web y 15 documentos diagramados para caja de herramientas. A pesar de que durante el semestre se logró un número importante en la escala de clientes y existe el compromiso de las IMF para cumplimiento de objetivos, se dificulta alcanzar los indicadores cuantitativos en el plazo establecido, en ahorros, remesas, cadenas productivas y clientes capacitados en educación financiera por lo que se requiere extensión en el plazo hasta diciembre de 2013 para cumplir con los indicadores pendientes y cerrar un correcto proceso de masificación, dejando capacidad instalada interna. Se viene trabajando con las altas gerencias en mantener dentro de sus planes estratégicos la prioridad de todos los componentes asociados al programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La propuesta de extensión al plazo de ejecución requiere ser analizada integralmente. Se ha hecho reunión para ver la viabilidad técnica del proyecto. Se espera recibir por parte del OE una propuesta sustentada.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Nuevos productos de ahorro en ADEMI	0				3500	4379	
						Mar 2013	Dic 2011	
P.I2	Nuevos productos de microseguros de ADEMI	0				3100	25472	
						Mar 2013	Dic 2011	
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	4127	
						Mar 2013	Dic 2011	
P.I5	Nuevos productos de remesas de FAMA	0				646	14458	
						Mar 2013	Dic 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	2962	
						Mar 2013	Dic 2011	

P.I9	Nuevos productos de microseguros de FINAMERICA	0				2000	201	
						Mar 2013	Dic 2011	
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	401993	
						Mar 2013	Dic 2011	
P.I13	Al menos una cadena de valor establecida en cada país.	0				5	6	
						Mar 2013	Dic 2011	
P.I14	Al menos 2 agencias móviles establecidas en cada país.	0				10	19	
						Mar 2013	Dic 2011	
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	173476	
						Mar 2013	Dic 2011	
P.I16	Se cuenta con US$156 millones aproximadamente en cartera generada	0				156000000	226027881	
						Mar 2013	Dic 2011	

Componente 1: Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos financieros rurales. **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Zonas de implementación de productos identificadas y seleccionadas en cada país.	0				5	24	Finalizado
							Dic 2008	Dic 2008	
	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	4	Finalizado
				Dic 2008			Jun 2009	Dic 2008	
	C1.I3	Diseño y Desarrollo de la estructura de los productos rurales: crédito individual rural. FAMA.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2009	Jun 2009	
	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 Ahorro. ADEMI: 1700 y MIBANCO:5500.	0				7200	4380	Atrasado
							Dic 2011	Dic 2011	
	C1.I13	Clientes en Microseguros.	0	2000			30000	82029	En curso
				Dic 2011			Jun 2012	Dic 2011	
	C1.I14	Plan de Intervención para Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0				3	3	Finalizado
							Jun 2010	Jun 2010	
	C1.I15	Plan de Intervención para Productos de Seguro. ADEMI, CREDIFE, FINAMERICA y MIBANCO.	0				4	4	Finalizado
							Dic 2010	Jun 2010	
	C1.I16	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.I17	Alianza con Remesadoras. FAMA y ADEMI.	0	1			2	2	Finalizado
				Jun 2010			Jun 2011	Dic 2010	
	C1.I18	Servicio de Remesas enlazado con otros Productos. ADEMI, CREDIFE y FAMA	0	1			3	3	Finalizado
				Dic 2010			Dic 2011	Dic 2011	
	C1.I19	Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0	1	1	2	4	2	En curso
				Dic 2010	Dic 2011	Jun 2012	Jun 2012	Dic 2011	
	C1.I20	Productos de Microseguro: ADEMI y CREDIFE	0	2			2	2	Finalizado
				Dic 2011			Dic 2011	Dic 2011	
	C1.I21	Productos de Seguro: ADEMI, CREDIFÉ, FAMA, FINAMERICA y MIBANCO.	0	2	3		5	5	Finalizado
				Dic 2010	Dic 2011		Dic 2011	Dic 2011	
	C1.I22	Productos de Crédito.	0				6	8	Finalizado
							Jun 2011	Abr 2011	
	C1.I23	Coordinadores Capacitados.	0				5	5	Finalizado
							Dic 2010	Dic 2010	
	C1.I24	Campaña de publicidad diseñada y lanzada.	0				5	0	En curso
							Jun 2012	Dic 2011	
Componente 2: Alianzas y Cadenas de valor (CV). **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	6	Finalizado
				Dic 2009	Jun 2010		Jun 2011	May 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	76	En curso
							Mar 2013	Dic 2011	
	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	3	Finalizado
				Dic 2009			Dic 2010	Sep 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	15	Finalizado
			Dic 2010	Jun 2011		Dic 2011	Dic 2011	
C2.I14	Cadenas de Valor Financiándose. ADEMI, CREDIFE, MIBANCO, FINAMERICA Y FAMA.	0	3	12		15	15	En curso
			Jun 2011	Jun 2012		Jun 2012	Dic 2011	
C2.I15	Plan de Trabajo revisado y aprobado por IMF.	0	3			5	5	Finalizado
			Mar 2009			Dic 2010	Jun 2010	
C2.I16	Cadenas Productivas agropecuarias y turísticas financiándose.	0				5	15	Finalizado
						Jun 2012	Dic 2011	
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	768	En curso
						Mar 2013	Dic 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, cadenas y crédito.	0				5	5	En curso
						Jun 2012	Jun 2010	
	C3.I5 Número de clientes rurales que han recibido educación financiera para cada país.	0	30	60		221422	18746	En curso
			Jun 2011	Dic 2011		Mar 2013	Dic 2011	
Componente 4: Desarrollo de canales alternativos de distribución. **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	3	Finalizado
			Dic 2010			Jun 2011	Dic 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	3	Finalizado
						Dic 2011	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	600	En curso
			Dic 2011	Jun 2012		Mar 2013	Dic 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	19	En curso
						Mar 2013	Dic 2011	
	C4.I15 Agentes Bancarios: Inicio de la etapa del diseño del canal. ADEMI, CREDIFE	0	1			2	2	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	5	Finalizado
						Jun 2009	Jun 2009	
	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	50	En curso
						Jun 2012	Dic 2011	
	C5.I9 Porcentaje de documentos, desarrollados a lo largo de la ejecución del proyecto, recopilados.	0				100	90	En curso
						Jun 2012	Jul 2011	

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);	74000	Jun 2011	129783	Mar 2011	Logrado

	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).					
H6	[*] 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	3	Dic 2011	Logrado
H7	[*] Productos pasivos y servicios financieros (microseguros) piloteados y en funcionamiento. ADEMI: 2 (junio/11, diciembre/11); CREDIFÉ: 2 (diciembre/10, diciembre/11); FAMA: 1 (diciembre/10); FINAMERICA: 1 (diciembre/10); MIBANCO: 1 (junio/11). Manuales de producto ajustados.	7	Dic 2011	7	Dic 2011	Logrado
H8	[*] Productos pasivos y servicios financieros (ahorros) piloteados y en funcionamiento. ADEMI: 1 (diciembre/10, junio/12); FINAMERICA: 1 (junio/11); MIBANCO: 1 (junio/12) Manuales de producto ajustados.	3	Jun 2012			
H9	[*] Canales de distribucion (agentes bancarios, agencias moviles) en funcionamiento. ADEMI: 75 puntos de contacto operando y 2 agencia móviles (marzo/13); CREDIFÉ: 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); MIBANCO: 75 puntos de contacto operando y 2 agencias móviles (marzo/13).	372	Mar 2013	619	Dic 2011	Logrado
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	7341	Dic 2011	
H11	[*] Porcentaje de clientes que han recibido educacion financiera.	100	Mar 2013	11	Dic 2011	
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	82029	Dic 2011	Logrado
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	14640	Dic 2011	Logrado
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	173476	Dic 2011	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[X] Demoras en la aprobación legislativa
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Cambios en la política nacional
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

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. 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
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. 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	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

subvencionadas, haciendo estos productos y servicios no rentables.			
5. En Fama: no existen las condiciones económico financieras para lograr incorporar de manera sostenible las cadenas productivas como producto/servicio en el modelo de negocios de Fama. Politización en las zonas rurales acompañado de tasas subvencionadas, altos indices de mora en el sector agrario, baja densidad poblacional interesada en el producto.	Medio	Generar capacidad instalada interna a fin de ir ajustando cadenas productivas de baja escala y alta diversificación de productos/ servicios (además de lo agropecuario, comercio y servicios) Se está trabajando en el diseño de un servicio de cadenas altamente flexible que facilite las condiciones de acceso para el cliente y de implementación para Fama.	Entidades Beneficiarias

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 20 **RIESGOS VIGENTES:** 20 **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)	Existen pilotos de productos que pueden concluir que no hay mercado

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Permanente proceso de monitoreo a todos los componentes a fin de asegurar una rápida y eficiente implementación, con calidad en el servicio que abra espacios para generar mayor demanda. En la medida en que aumentemos el volumen de clientes y cartera en microcrédito se logrará llegar a punto de equilibrio y de esta manera la incorporación de los servicios complementarios como ahorros, seguros y remesas podrán asegurar su permanencia en el tiempo.
La capacitación en educación financiera tanto a clientes como a funcionarios de la institución busca crear conciencia y responsabilidad en el desempeño social de la institución esperando una mejor respuesta por parte de la demanda.
Con las agencias móviles comerciales esperamos mejorar tiempos de respuesta y facilitar el contacto entre clientes y asesores aprovechando economías a escala y simplificación de procesos con el fin de bajar los costos operativos con respecto a cada servicio implementado.
Divulgación del modelo PLURAL desarrollado por Finamérica hacia las demás instituciones a fin de demostrar que una unidad de negocios estrictamente rural puede llegar a ser sostenible financiera y comercialmente.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La implementación de productos de ahorro dirigidos a la población rural, requiere que ellos se inserten en el portafolio general de la IMF con un empaquetamiento apropiado para el perfil del poblador rural: Cómo usar? Dónde? A través de qué canales?; estos elementos diferenciadores son claves, aunque el desarrollo tecnológico sea homogéneo para todos los productos.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
2. Por lo general para el desarrollo de productos de ahorro, las IMF´s, se concentran solamente en el perfil individual del cliente rural y pierden de vista las necesidades de su núcleo familiar. Es importante prestar atención a las necesidades de los clientes rurales en su contexto (considerando su núcleo) para lograr insertar esos servicios en las dinámicas de los hogares rurales, que difieren sustancialmente de las poblaciones urbanas.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
3. Los significativos beneficios que la banca móvil y el concepto de dinero electrónico, aportan a la profundización de la bancarización de la población tanto urbana como rural, ha atraído la atención de algunos gobiernos - caso Ecuador - que han introducido restricciones a nivel regulatorio que obstaculizan la rápida implementación de los mismos. Las IMF´s deben estar permanentemente actualizadas frente al impacto generado por los cambios en el marco regulatorio (definiciones, reglas y procedimientos establecidos para la operación de los canales), y realizar rápidamente los ajustes a la definición de los productos y servicios relativos a los canales con el propósito de adecuarlos a los nuevos términos dictaminados por el ente regulatorio.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
4. La agencia móvil modelo comercial es un canal que fortalece significativamente las estrategias comerciales de las entidades en zonas rurales, bajo un modelo de servicio integral que involucre esquemas de conectividad. Este modelo comercial debe estar debidamente articulado con una oferta de canales transaccionales como el de corresponsalía no bancaria, redes de recaudo, ventanillas u oficinas de la entidad.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
5. En algunos países se han evidenciado avances regulatorios en temas de Corresponsalía No Bancaria y Banca Móvil. Sin embargo, ellos no se han traducido en un avance en la ejecución de los canales al interior de las IMF´s, ya sea porque requieren de mayor curva de aprendizaje a nivel interno y de alinear su estrategia comercial a las potencialidades ofrecidas por los canales, o porque requieren evidenciar en forma mas contundente las bondades del mismo en otras entidades en su entorno. Frente a esta situación se considera importante la presencia permanente de un especialista que asuma el rol de facilitador estratégico dando seguimiento continuo y estimulando el avance del proyecto al interior de las entidades.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
6. Durante el proceso de masificación del programa agente referidor, se observan debilidades internas que afectan en forma significativa los resultados del programa. Estas falencias se relacionan con: heterogeneidad de procesos, debilidad en el seguimiento a los agentes por parte de las agencias y reportes de productividad con información no confiable. Para garantizar el debido seguimiento de un canal agente referidor, es importante incorporar en el corto plazo esquemas automáticos de seguimiento, preferiblemente controlados por el core bancario de las IMF´s, de tal modo que disminuyan las responsabilidades de la información a cargo de las agencias.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
7. El desconocimiento del esquema de intervención comercial a desarrollar en la operación del canal agencia móvil, por parte de las agencias ejecutoras, genera improvisaciones que atentan contra los resultados. Por esta razón desde la puesta en marcha de la agencia móvil es imperativo no solo definir el esquema de intervención comercial que se desarrollará y las metas asociadas al	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA

mismo, sino además realizar la debida capacitación a todo el personal que va a estar involucrado en la ejecución de la operación diaria del canal.		
8. El mensaje educativo debe ser formativo e informativo recogiendo conceptos y potencializando estrategias de mercado en aras de la transparencia hacia el cliente; dado que el asesor es la cara visible de la IMF hacia el cliente, es necesario incluir en las agendas de capacitación para los Asesores, el Programa de educación financiera orientado específicamente a ellos, con el objetivo de lograr el impacto y real acompañamiento al cliente.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
9. Algunas IMF´S han tenido éxito al incorporar estrategias de mercadeo al tema de educación financiera con el desarrollo de varias piezas promocionales que buscan permanencia y recordación. Lo anterior, permite recomendar que las áreas de Mercadeo y Comunicaciones asuman una participación activa y permanente para la definición y ejecución de las campañas de educación financiera procurando siempre que los mensajes de educación financiera no se desliguen de la operación comercial del negocio de la IMF.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
10. La experiencia ha demostrado que la figura del articulador de cadenas productivas, bajo el contexto de una empresa consultora dedicada a esto, se reduce a un rol netamente de relacionista dejando muy de lado los aspectos técnicos que se esperaría encontrar en ellos. Para subsanar esta situación es necesario que con el acompañamiento del especialista, desde un principio se seleccione una persona con el perfil adecuado, que se involucre dentro de la estructura de la IMF, y adopte como propio el reto de generar conocimiento y capacidad al interior de la IMF, garantizando el logro del resultado.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
11. Una de las grandes debilidades común a todas las IMF´s es la poca capacidad de respuesta de las áreas de IT a los requerimientos del proyecto, dadas las limitaciones de recursos y los múltiples compromisos adquiridos con las diferentes áreas de la Institución. En estas condiciones contratar, con recursos del proyecto, una persona con 100% de dedicación en IT trabajando exclusivamente en el desarrollo de los requerimientos del mismo permite avanzar evitando que se paralice en la ejecución.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
12. El hecho que el especialista en cada uno de los productos no pueda realizar un acompañamiento permanente en las fases de implementación y seguimiento, hace que los resultados se vean vulnerados, por diferentes situaciones. Es necesario garantizar la presencia del especialista en los momentos coyunturales de la implementación, no solo a través de una mayor destinación de presupuesto sino además con una planeación adecuada de los viajes que responda a los momentos clave de cada fase de desarrollo de los productos.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
13. Dejar una buena capacidad instalada en las IMF´s garantiza el desarrollo adecuado de los productos y la consecución de los resultados esperados; por esta razón se recomienda desde el inicio del Proyecto contar con el acompañamiento de alguien de la Institución que se apropie del conocimiento, de tal modo que se genere capacidad para hacer perdurar en el tiempo los procesos y productos a pesar del retiro del apoyo técnico cuando el proyecto finalice.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA