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: 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.

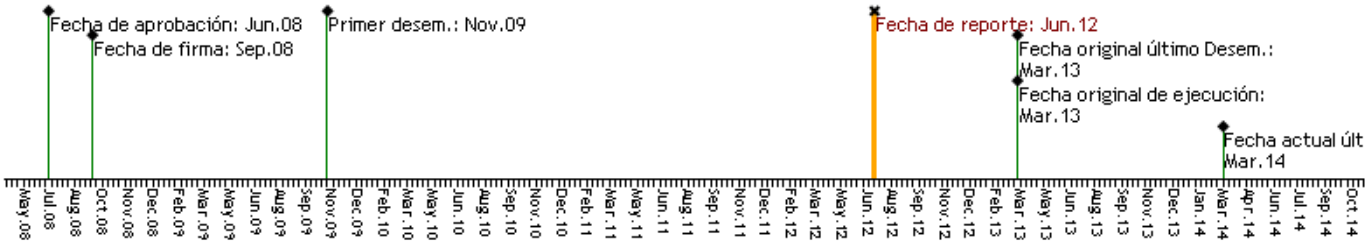
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	BRASIL, COLOMBIA, REPÚBLICA DOMINICANA, ECUADOR, NICARAGUA, PERÚ	MIC - Desarrollo de la microempresa	BDEM - Servicios para el desarrollo de la microempresa

Agencia Ejecutora: CENTRO ACCION MICROEMPRESARIAL, COLOMBIA

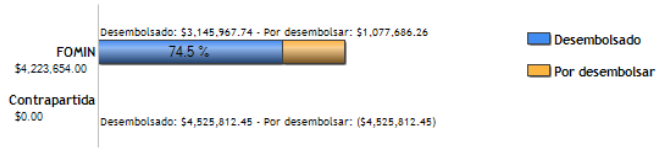
Líder equipo de diseño: Saenz-Samper, Maria Victoria

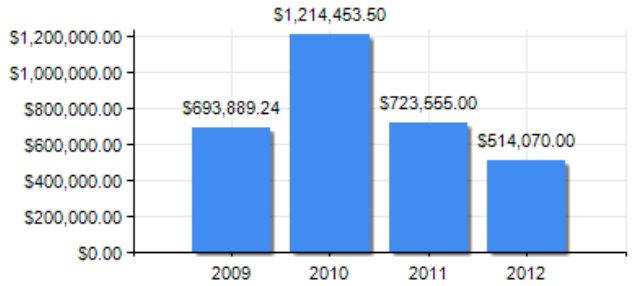
Líder equipo de supervisión: Muñoz, Martha Lucía

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

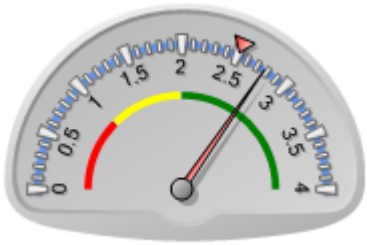


RECURSOS

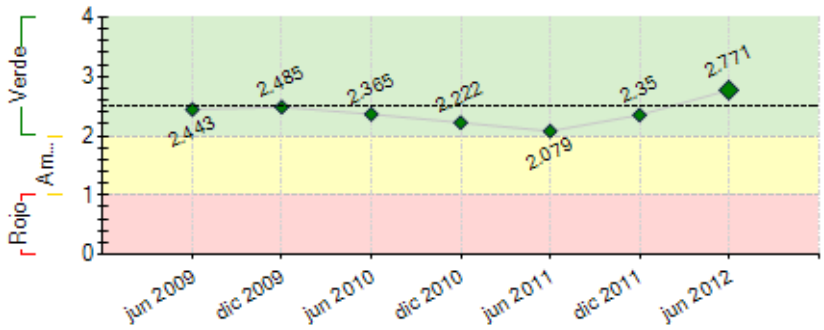




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.771
Promedio FOMIN: 2.51

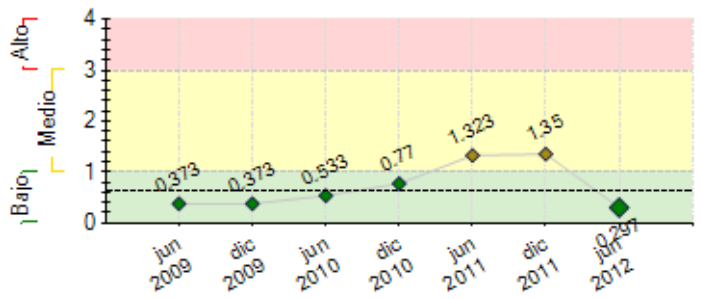


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.642

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Hitos cumplidos: Ahorro puro y programado en Mibanco, Finamerica y Ademi y 43131 clientes atendidos. 190219 clientes atendidos con microseguros. 227270 clientes en crédito, equivalente al 103% de la meta total y cartera desembolsada por USD395.939.397. 18 cadenas productivas agropecuarias implementadas. 735 nuevos puntos de contacto CNB y 10 nuevos Agentes móviles rurales. 342584 clientes capacitados en educación financiera, de los cuales el 73% se logró a través de medios masivos audiovisuales y 27% a través de medios personalizados. Pagina web habilitada a nivel de prueba y 16 documentos para caja de herramientas. Retrasos en pilotaje de CNB y remesas en Dominicana por temas regulatorios y adaptaciones en implementación soluciones IT proveedores externos, pero se avanzó por apoyo IT de Acción y Sensibilización a reguladores. Cambios de gobernabilidad en Mibanco, Ademi y Credifé puso en riesgo el avance de ahorros, remesas y cadenas productivas. Solución: Trabajo con directivos y gerencias medias, incorporación especialista de cadenas en 3 IMF. Perspectivas futuras positivas para cierre exitoso del Programa. Acción hará énfasis en masificación, seguimiento, capacitación e incorporación de productos y servicios a estrategia comercial global de cada IMF.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Incremento 31% en clientes de crédito. Consolidación del producto de ahorros a través de las 3 IMFs donde se ofrece, con saldos en cuenta por USD3.7 millones. Productos microseguros: Renta hospitalaria en Dominicana; Medifé en Ecuador; Cosecha y desgravamen en Colombia; Multiriesgos e incapacidad temporal en Perú. 25542 clientes con remesas en Dominicana y Fama. 3 cadenas productivas agropecuarias adicionales, para un total de 18 al cierre del semestre. 331 CNB en Mibanco y Finamerica; 405 agentes referidores en Credifé, Fama y Finamerica. Incorporación adicional de 8 vehículos en Credifé a su estrategia comercial, para un total de 19 agencias móviles entre Credifé, Fama y Mibanco. 10 agentes móviles rurales en Ademi. 599 puntos de recaudo en Finamérica. Implementación de metodología para contabilizar # clientes capacitados vía medios audiovisuales en las IMF. Capacitación de asesores y personal en Credifé y Ademi. Capacitación magistral en aula, divulgación de agendas financieras, rotafolios y apoyo de asesores comerciales dieron mayor cobertura, enfoque y atención institucional para avanzar en la meta. Rediseño e implementación web de caja de herramientas. Ajuste 33 documentos genéricos para incorporar en la web. Esperamos cumplir los siguientes indicadores: impulsar CNB y servicio de remesas en Ademi, concluir 3 cadenas productivas en Fama y 3 en Finamerica, concluir implementación caja de herramientas, terminar pruebas para agentes móviles rurales con Finamerica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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	5479	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I2	Nuevos productos de microseguros de ADEMI	0				3100	75023	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I3	Nuevos productos de remesas de ADEMI	0				1400	62	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I4	Nuevos productos de microseguros de FAMA	0				4000	6525	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I5	Nuevos productos de remesas de FAMA	0				646	25480	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I6	Nuevos productos de ahorro de MIBANCO	0				5500	32979	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I7	Nuevos productos de microseguros de MIBANCO	0				8000	40207	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I8	Nuevos productos de ahorro de FINAMERICA	0				4535	4673	
						Mar 2013	Mar 2012	
P.I9	Nuevos productos de microseguros de FINAMERICA	0				2000	11310	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I10	Nuevos productos de microseguros de CREDIFE	0				12001	57154	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I11	Alrededor de US$1 millón captado en ahorro rural	0				1000000	3712643	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I12	Al menos una cadena de valor establecida en cada país.	0				5	18	
						Mar 2013	Jun 2012	
P.I13	45 agencias móviles o red de oficiales móviles establecidos	0				45	0	

	en los 5 países: Ademi: 25 red de oficiales móviles establecidos. Credifé: 2 agencias móviles. Fama: 1 agencia móvil. Finamérica: 15 agentes móviles rurales. Mibanco: 2 agencias móviles.					Mar 2013	Jun 2012	
P.I14	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 Jun 2013	227270 Jun 2012	
P.I15	Se cuenta con US$156 millones aproximadamente en cartera generada	0				156000000 Jun 2013	395939397 Jun 2012	

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 Dic 2008	24 Dic 2008	Finalizado
	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 Dic 2008			4 Jun 2009	4 Dic 2008	Finalizado
	C1.I3	Diseño y Desarrollo de la estructura de los productos rurales: crédito individual rural. FAMA.	0				1 Jun 2009	1 Jun 2009	Finalizado
	C1.I4	Plan de Desarrollo para productos de crédito revisado y aprobado por la IMF. ADEMI, CREDIFE, FAMA y MIBANCO.	0	3 Jun 2009			4 Dic 2009	4 Dic 2009	Finalizado
	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 Jun 2009			4 Dic 2009	4 Jun 2010	Finalizado
	C1.I6	Producto Piloto activo testeado de crédito.	0				1 Dic 2009	1 Jun 2010	Finalizado
	C1.I7	Plan de optimización de los procesos crediticios. MIBANCO.	0				1 Dic 2009	1 Jun 2010	Finalizado
	C1.I8	Análisis de la Capacidad Institucional.	0				5 Dic 2009	5 Dic 2009	Finalizado
	C1.I9	Diagnóstico de Mercado y Estrategia recomendada para establecer alianzas con remesadoras. ADEMI y CREDIFE.	0				2 Dic 2009	2 Jun 2010	Finalizado
	C1.I10	Pruebas Piloto para los productos de crédito.	0				14 Jun 2010	14 Jun 2011	Finalizado
	C1.I11	Asesores Capacitados. ADEMI: 20; CREDIFE: 20; FAMA: 12; FINAMERICA: 17 y MIBANCO:30.	0	41 Jun 2010	69 Dic 2010		99 Dic 2011	246 Jun 2011	Finalizado
	C1.I12	Clientes en Ahorro. ADEMI: 1700 y MIBANCO:5500.	0				7200 Dic 2012	38458 Jun 2012	Finalizado
	C1.I13	Clientes en Microseguros.	0	2000 Dic 2011			30000 Jun 2012	190219 Jun 2012	Finalizado
	C1.I14	Plan de Intervención para Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0				3 Jun 2010	3 Jun 2010	Finalizado
	C1.I15	Plan de Intervención para Productos de Seguro. ADEMI, CREDIFE, FINAMERICA y MIBANCO.	0				4 Dic 2010	4 Jun 2010	Finalizado
	C1.I16	Alianzas con Empresas de Seguros Establecidas. ADEMI, CREDIFE, FINAMERICA, MIBANCO y FAMA.	0	1 Jun 2010	4 Dic 2010		5 Jun 2011	5 Dic 2010	Finalizado
	C1.I17	Alianza con Remesadoras. FAMA y ADEMI.	0	1 Jun 2010			2 Jun 2011	2 Dic 2010	Finalizado
	C1.I18	Servicio de Remesas enlazado con otros Productos. ADEMI, CREDIFE y FAMA	0	1 Dic 2010			3 Dic 2011	3 Dic 2011	Finalizado
	C1.I19	Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0	1 Dic 2010	1 Dic 2011	1 Dic 2012	3 Dic 2012	3 Jun 2012	Finalizado
	C1.I20	Productos de Microseguro: ADEMI y CREDIFE	0	2 Dic 2011			2 Dic 2011	0 Dic 2011	Finalizado
	C1.I21	Productos de Seguro: ADEMI, CREDIFÉ, FAMA, FINAMERICA y MIBANCO.	0	2 Dic 2010	3 Dic 2011		5 Dic 2011	0 Dic 2011	Finalizado
	C1.I22	Productos de Crédito.	0				6 Jun 2011	8 Abr 2011	Finalizado
	C1.I23	Coordinadores Capacitados.	0				5 Dic 2010	5 Dic 2010	Finalizado
	C1.I24	Campaña de publicidad diseñada y lanzada.	0				5 Jun 2012	5 Jun 2012	Finalizado
	C1.I25	Número de nuevos clientes atendidos con el producto de remesas: 10% del total de nuevos clientes. ADEMI: 1,400 (marzo/13)	0				1400 Mar 2013	62 Jun 2012	En curso
	C1.I26	Número de nuevos clientes atendidos con el producto de remesas: 10% del total de nuevos clientes. FAMA: 1,033 (marzo/13)	0				1033 Mar 2013	25480 Jun 2012	Finalizado
	C1.I27	Número de clientes totales nuevos atentidos con los productos desarrollados por el proyecto. ADEMI: 14,000 clientes en productos de crédito (junio/13)	0				14000 Jun 2013	51877 Jun 2012	En curso
	C1.I28	Número de clientes totales nuevos atentidos con los productos desarrollados por el proyecto. CREDIFE: 65,000 clientes en productos de crédito (junio/13)	0				65000 Jun 2013	45075 Jun 2012	En curso
	C1.I29	Número de clientes totales nuevos atentidos con los productos desarrollados por el proyecto. FAMA: 10,330 clientes en productos de crédito (junio/13)	0				10330 Jun 2013	10984 Jun 2012	Finalizado
	C1.I30	Número de clientes totales nuevos atentidos con los productos desarrollados por el proyecto. FINAMERICA: 12,092 clientes en productos de crédito (junio/13)	0				12092 Jun 2013	10961 Jun 2012	En curso
	C1.I31	Número de clientes totales nuevos atentidos con los productos desarrollados por el proyecto. MIBANCO: 120,000 clientes en productos de crédito (junio/13)	0				120000 Jun 2013	108373 Jun 2012	En curso
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 Dic 2009			3 Dic 2010	3 Jun 2010	Finalizado
	C2.I2	Contacto con potenciales articuladores comerciales, pasantia a cadenas agropecuarias y túristicas en Perú. MIBANCO.	0				1 Dic 2009	1 Jun 2010	Finalizado
	C2.I3	Contacto con Articuladores Comerciales. CREDIFE.	0				1 Dic 2009	1 Jun 2010	Finalizado
	C2.I4	Selección del articulador comercial para las pruebas piloto.	0	2 Dic 2009	1 Jun 2010		5 Jun 2011	6 May 2011	Finalizado
	C2.I5	Clientes integrados a cadenas de valor conformadas por el proyecto: 200 en Republica Dominicana.	0				200 Mar 2013	300 Dic 2010	Finalizado
	C2.I6	Manual de Procesos genéricos de financiamiento de cadenas con riesgo administrado y modelos de contratos. ADEMI, CREDIFE, FAMA y FINAMERICA.	0	2 Dic 2009			4 Dic 2010	5 Dic 2009	Finalizado
	C2.I7	Convenios para la vinculación comercial, en revisión. ADEMI, FAMA y FINAMERICA.	0	1 Dic 2009			3 Dic 2010	3 Sep 2011	Finalizado

C2.I8	Plan de Capacitación al Personal.	0	3			5	5	Finalizado
			Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
C2.I9	Manual Metodológico de Cadenas de Valor.	0	3			5	5	Finalizado
			Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
C2.I10	Inicio de Prueba Piloto.	0	3			5	5	Finalizado
			Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
C2.I11	Diseño de Requerimientos Funcionales. ADEMI y FAMA.	0	1			2	2	Finalizado
			Jun 2010			Jun 2011	Jun 2011	
C2.I12	Cadenas de Valor Integradas a Servicios Financieros.	0	3	5		11	15	Finalizado
			Dic 2010	Jun 2011		Dic 2011	Dic 2011	
C2.I13	Cadenas de Valor Financiándose. ADEMI, CREDIFE, MIBANCO, FINAMERICA Y FAMA.	0	3	12	14	21	18	En curso
			Jun 2011	Jun 2012	Dic 2012	Jun 2013	Abr 2012	
C2.I14	Plan de Trabajo revisado y aprobado por IMF.	0	3			5	5	Finalizado
			Mar 2009			Dic 2010	Jun 2010	
C2.I15	Cadenas Productivas agropecuarias y turísticas financiándose.	0				5	15	Finalizado
						Jun 2012	Dic 2011	
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	Número de clientes rurales que han recibido educación financiera para cada país.	0	66426	132852		221422	342446	En curso
			Dic 2012	Jun 2013		Sep 2013	Jun 2012	
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	0	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	1335	En curso
			Dic 2011	Jun 2012		Mar 2013	Jun 2012	
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 2013	Jun 2011	
C4.I14	Agencias Móviles Establecidas. ADEMI: 25; CREDIFE: 2; FAMA: 1; FINAMERICA: 15 y MIBANCO: 2.	0				45	0	En curso
						Mar 2013	Jun 2012	
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	
C4.I17	Clientes referidos por Agentes Referidores Rurales (MIBanco)	0				2000		
						Mar 2013		
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 2013	Dic 2011	
C5.I9	Porcentaje de documentos, desarrollados a lo largo de la ejecución del proyecto, recopilados.	0				100	90	En curso
						Jun 2013	Jul 2011	

Componente 3: Educación financiera.

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

Componente 4: Desarrollo de canales alternativos de distribución.

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

Componente 5: Sensibilización, sistematización y difusión del proyecto.

Peso: 10%

Clasificación: Satisfactorio

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	[*] 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
H0	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	5	Ene 2010	5	Ene 2011	Logrado

	Capacitación para capacitadores					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
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	3	Dic 2011	Logrado
H8	[*] 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
H6	[*] Productos pasivos y servicios financieros (ahorros) piloteados y en funcionamiento. ADEMI: 1 (diciembre/10); FINAMERICA: 1 (junio/11); MIBANCO: 1 (junio/12) Manuales de producto ajustados.	3	Jun 2012	3	Jun 2012	Logrado
H9	[*] Canales de distribucion (agentes bancarios, agencias moviles) en funcionamiento. ADEMI: 75 puntos de contacto operando y 25 red de oficiales móviles establecidos (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).	395	Mar 2013	1364	Jun 2012	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	43131	Jun 2012	Logrado
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: 2,000 (marzo/13); MIBANCO: 30,000 (marzo/13).	54333	Mar 2013	190219	Jun 2012	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
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	Jun 2013	0	Jun 2012	
H15	[*] Número de clientes totales nuevos atentidos con los productos desarrollados por el proyecto. ADEMI: 14,000 clientes en productos de crédito (junio/13); CREDIFE: 65,000 clientes en productos de crédito (junio/13); FAMA: 10,330 clientes en productos de crédito (junio/13); FINAMERICA: 12,092 clientes en productos de crédito (junio/13); MIBANCO: 120,000 clientes en productos de crédito (junio/13).	221422	Jun 2013	210580	Jun 2012	
H11	[*] Porcentaje de clientes que han recibido educacion financiera.	100	Sep 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. La superintendencia de Bancos en República Dominicanca se afianza en sus exigencias con respecto a temas tales como lavado de activos, esto debido, a que en Dominicana se ha acrecentado el problema de narcotrafico y la corrupción por lo que las IMFs son cada día más cuidadosas frente a todo lo que tienen que ver con transacciones en moneda extranjera, es por esto que ha habido mucha restricción y control con respecto al tema de remesas.	Medio	Sensibilización entes reguladores acerca de los flujos de dinero que maneja el sector microempresarial y la importancia de estos recursos para el nicho y en general para el páis como fuente de recepción.	Entidades Beneficiarias
2. El ambiente político en Ecuador y Nicaragua, permanentemente presiona al sistema financiero en torno a la advertencia sobre la regulación en la tasa de interés	Bajo	Las IMF's han desacelerado el ritmo evaluando el ambiente del contexto local y la viabilidad financiera de cada componente. Se ha promovido acciones para mejorar la eficiencia tecnológica, disminuir los costos fijos y de transformación, a fin de que la tasa de interés tenga margen de maniobrabilidad. Debido a la tensión social, el desempleo y la falta de oportunidades para generar ingresos, los gobiernos de Nicaragua, Ecuador, no han vuelto a tocar temas asociados a tasas, pues ven en las microfinanzas un mecanismo de solución a estos problemas.	Coordinador del Proyecto y Entidades Beneficiarias
3. Riesgo 2. Que en los países en los que existen techos a las tasas de interés, se imponga una reducción a los mismos disminuyendo los márgenes de operación.	Bajo	Las IMF estarán probando los productos con énfasis en innovaciones operativas a fin de disminuir costos. La implementación de agencias móviles y agentes bancarios son estrategias orientadas en este sentido.	Coordinador del Proyecto y Entidades Beneficiarias
4. 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	Bajo	Esta situación se mantiene mientras la mayor parte de la oferta agrícola nicaragüense esté controlada por el gobierno, dado que Nicaragua es proveedor de alimentos de Venezuela.	Entidades Beneficiarias

sector agrario, baja densidad poblacional interesada en el producto.			
5. 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.	Bajo	Las políticas macroeconómicas que pudieron afectar están relacionadas a tasas de interés. Avances por parte de los entes reguladores en torno a temas como educación financiera para las IMFs reguladas se convierte en una oportunidad adicional. Probabilidad Baja Impacto bajo	Entidades Beneficiarias

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 21 **RIESGOS VIGENTES:** 9 **RIESGOS NO VIGENTES:** 6 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

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:

En las cinco IMFs los productos de crédito rural han tomado mucha relevancia. En Finamerica, Credifé, por ejemplo ya hay metas de crecimiento para el 2016. Mibanco, le apuesta a darle continuidad al sector rural, está trabajando duro en el control de la mora. Las cadenas productivas han permitido que las IMFs generen nuevos negocios más allá del BID Rural, al igual que el desarrollo de canales alternativos, pues ya ven las bondades de abaratar los costos de las transacciones. Las 5 IMF orientan su propuesta de nuevos servicios financieros apalancados en esquemas de Educación financiera para mejorar la atención y la retención del cliente. Remesas no son un servicio cuya sostenibilidad se pueda mantener en el tiempo. En Dominicana y Ecuador se evidencia un proceso de reversión de remesas donde los emisores-clientes están vendiendo sus activos en estos países para cubrir los gastos en sus países de residencia actual. Las cadenas productivas han resultado proporcionar muy baja escala de clientes, situación no atractiva para las instituciones microfinancieras, como negocio para hacer escala, sumado a los altos costos de implementación y en algunas zonas limitado en su margen financiero.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Con respecto a Educación financiera, en la fase de diseño del Programa, se generaron enfoques interpretativos sobre los cuales se proyectaron metas y se establecieron recursos que luego se convirtieron en problemas de implementación para responder a las metas cuantitativas. La principal dificultad presentada consistió en los altos costos operativos para impartir capacitaciones presenciales en zonas rurales, sumadas a que el volumen de participantes en cada zona rural fue en promedio de 15 personas, con lo cual también esto ocasionó problemas de escala. Un segundo problema se evidenció en las acciones de testeo y pilotaje al evidenciar bajos niveles de recordación por los clientes frente a los temas enseñados. La solución a estas dificultades, se dio a través de la implementación de tres estrategias complementarias que permitieron aumentar la escala de clientes, refrescar los conocimientos y hacer partícipe a diversas áreas de cada IMF. Avanzar rápidamente en la implementación de contenidos de educación transmitidos a través de medios masivos audiovisuales en las agencias, incorporar a las gerencias de mercadeo en el diseño de mensajes educativos en sus estrategias de promoción (mercadeo educativo), capacitar a oficiales de crédito y personal que atiende público en las agencias para que reforzaran los contenidos de capacitación. Esto fue bien visto desde la perspectiva de las áreas de negocios pues de paso permitió reforzar conceptos financieros al personal que hace negocios y mejorar el servicio de atención al cliente. La lección aprendida consiste en que Educación financiera no debe ser un servicio más que ofrece cada IMF. Esta, debe ser concebida como la dimensión social sobre la cual la IMF hace negocios con los microempresarios Rurales y Urbanos, con el fin de ser en verdad empresas socialmente responsables.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
2. Una dificultad presentada al momento de implementar el modelo de Asesores agentes móviles rurales, fue la objeción presentada por las unidades de riesgo de las IMF. Lo anterior se sustentaba en el preconcepto que si un oficial de crédito realizaba funciones operativas en zonas rurales adicionales a sus actividades tradicionales de negocios, podrían presentarse graves problemas de riesgo a nivel de estafas, dolos o peculados y fraudes, dadas las limitaciones de supervisión y control en zonas remotas. Esta situación ocasionó graves atrasos en los cronogramas. La solución se encontró cuando nuestros consultores demostraron vía testeo y pruebas de campo, que las acciones ilícitas igual pueden presentarse bajo condiciones tradicionales de trabajo por parte de oficiales de negocios o personal vinculado a crédito y ahorro. También demostramos que en zonas rurales no es posible trabajar con personal especializado por proceso o por producto debido a los argumentos asociados a dispersión geográfica de clientes, baja densidad poblacional y largas distancias. La solución se encontró en una revisión profunda a nivel de convocatoria, selección, reclutamiento y capacitación de este personal. Adicionalmente se suministró a las áreas de riesgo herramientas de monitoreo metodológico para mitigar o anticipar este tipo de riesgos. La lección aprendida es que en zonas rurales, se debe trabajar con oficiales de negocios genéricos, que manejen multiproducto y multisegmentos a fin de controlar los costos y gastos de implementación.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
3. Los CNB originalmente fueron identificados como potenciales clientes de cada IMF para realizar esta labor de corresponsalía. Si bien este modelo ha funcionado, se presentaron graves problemas en la fase de masificación por un problema de escala y de deficiencias en el soporte a nivel tecnológico y operativo de parte de cada IMF hacia los corresponsales. Esto se solucionó en la medida que se concluyó que una IMF primero debe apoyarse en soluciones tecnológicas externas y en empresas especializadas en corresponsalía para soportar estas labores. Luego sí, en la medida que se avanza, se va adquiriendo experiencia y volumen de operaciones para hacer rentable este canal. De otra parte, con respecto a los clientes agentes referidores, se detectó que resulta más eficiente llevar el desarrollo de canales agentes referidores por partes de la siguiente manera: 1. Identificar de un grupo élite de clientes, los mejores líderes que podrían ser agentes referidores. 2.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA

Luego de capacitados, iniciar con una fase de referir clientes y pagarles incentivos monetarios (Mibanco, Finamerica), y no monetarios (Credifé) solo por referir clientes. Luego, que se va adquiriendo experiencia, irlos llevando hacia esquemas más complejos de corresponsalía de tipo transaccional. (Finamerica). La gran lección de esto, es que no necesariamente una IMF debe iniciar con un esquema tradicional de corresponsalía solo por el hecho de conocer su nicho de mercado, pues se evidenció que no conocían la capacidad operativa y tecnológica real para avanzar con iniciativas complementarias de canales alternativos. Una solución de corresponsalía externa puede solucionar problemas de cobertura geográfica que le sería imposible de solucionar a cada IMF como se demostró en Mibanco, Credifé y Finamerica.		
4. Las agencias móviles transaccionales no tuvieron éxito en IMF como Mibanco, Ademi y Finamerica. Esto amenazó la viabilidad de dar continuidad al desarrollo de canales alternativos en especial nuestra propuesta de agencias móviles comerciales. Lo anterior fue la consecuencia de encontrar ocho hallazgos, que en las zonas rurales hay bajo volumen transaccional, los montos de transacción resultan ser también muy bajos a consecuencia de las características financieras que tienen nuestros clientes, y la logística de traslados es deficiente por el peso que deben llevar los vehículos blindados. La solución fue compartir las experiencias de éxito alcanzadas en Credifé y Fama mediante la implementación de vehículos móviles cuyo enfoque de trabajo es estrictamente comercial. De esta experiencia derivó entonces, la oportunidad de diseñar nuevos canales alternativos, como los agentes móviles rurales, lo que nos deja como lección aprendida pretender que el comportamiento del mercado rural y las acciones para atenderlo, son una continuación del éxito alcanzado en los mercados urbanos.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
5. En las IMFs las áreas de marketing diseñan los productos y el área de negocios los vende. Bajo este esquema, y en especial para el avance del componente 3, la implementación de agencias móviles, CNB y agentes referidores, no tuvo plena aceptación por parte de las gerencias de negocios pues no veían que las áreas de marketing recogieran el conjunto de problemas que se presentan en las zonas rurales al momento de vender ó posicionar un producto o servicio financiero. Esta desarticulación provocó silos al momento del pilotaje. En la medida que logramos como equipo ejecutor implementar acciones en el diseño de los canales alternativos, que el verdadero líder del diseño fuese precisamente las gerencias de negocios, el componente fue reconocido como parte de la estrategia comercial para que los oficiales de crédito puedan hacer negocios.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
6. Dificultades y demoras para avanzar en el cumplimiento de cadenas productivas obedeció al mal cálculo respecto a número de clientes promedio que puede tener una cadena productiva rural, en especial cuando se espera trabajar con la base de la pirámide, análisis de las tasas de interés que usualmente cobran las empresas ancla a los productores agropecuarios, e identificación del piso máximo al cual puede bajar una microfinanciera para competir con otros oferentes de crédito en este negocio. Estas situaciones fueron cubiertas en la medida que el financiador eliminó como meta cuantitativa el número de clientes para el proyecto, y como ejecutores decidimos buscar empresas Ancla de tipo intermedio o pequeñas, interesadas en trabajar con nuestros nichos de clientes, eliminando el tema de la tasa como limitante.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
7. Los servicios de remesas fueron concebidos en la fase de diseño del proyecto como una oportunidad para que las IMF ampliaran sus servicios microfinancieros a través de un servicio o negocio complementario. La reciente crisis financiera internacional demostró que este servicio en particular requiere de mucha experiencia en su operatividad y manejo comercial, el cual no tuvo Credifé, Fama y Ademi a nivel de su core bancario, requerimientos de ley para movilizar divisas, o un estimativo serio para movilizar dinero en moneda local a nivel rural. Variables externas como el hecho que los países dejaron de ser receptores de remesas para convertirse en emisores de las mismas no fue previsto originalmente. Esto se solucionó en Fama como resultado de la experiencia ganada a través de un proyecto anterior realizado con Western Unión y el BID Fomin. En el caso de Ademi apenas se ha logrado obtener la licencia del ente regulador para movilizar remesas en dólares. La lección aprendida es que no todas las IMFs pueden hacer todo ni comercializar todos los servicios microfinancieros complementarios que estén de moda, pues variables de mercado, contexto regulatorio, tamaño de la IMF y desarrollo IT es diferente para cada una de ellas.	Risk	ROJAS QUECANO, GRACIELA
8. Los servicios de micro seguros diferentes a los de desgravamen, ocasionaron problemas a nivel de promoción y venta comercial, pues los oficiales de crédito en vez de ver los atributos de este nuevo servicio, vieron que la oferta de un nuevo seguro y complementario al anterior, se traducía en mas trabajo y sin pago de incentivos monetarios por su venta. Por su parte, la IMF veía como impedimento un montaje paralelo para su implementación y costos adicionales en incentivos para las fuerzas comerciales. Hoy día, en Dominicana, Ecuador y Perú, por ejemplo, se ha logrado integrar los micro seguros específicos del programa rural, al seguro obligatorio de desgravamen, como un micro seguro ampliado con una oferta valor adicional para los clientes, quienes ya lo ven no como un costo adicional del crédito, sino como una manera de resolver problemas reales muy específicos como son los problemas que afronta de cara a temas como salud para él y para su núcleo familiar, renta hospitalaria, riesgos por accidentes y siniestros. De cara al oficial de crédito, este lo ve como un solo producto por el cual recibe una sola comisión pero sin desgastes adicionales y como una manera integral que de paso protege a su cliente y a su cartera.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
9. Una estrategia fallida en el origen de nuestro programa, consistió en la intención de las IMFs por diseñar el servicio de ahorro programado como elemento nuevo y diferenciador, al margen de la estructura que tradicionalmente venía operando en las IMF con el ahorro transaccional. Esto ocasionó nuevos desarrollos a nivel tecnológico, operativo y comercial encareciendo el costo del producto, que al no lograr escala prontamente, fue desestimado y considerado no viable desde la perspectiva financiera. Esto se corrigió utilizando la misma plataforma y esquema del servicio de ahorro tradicional sobre el cual las IMF establecen su esquema de ahorro transaccional, como fue el caso de cuentas programadas y de ahorro puro constituidas con los clientes de los programas de crédito grupal. La lección aprendida consiste en la oportunidad de re-direccionar servicios tradicionales dándoles valor agregado al cliente con una perspectiva y enfoque de demanda, más no desde la perspectiva tradicional de oferta viendo como acomodar un cliente a la oferta institucional.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
10. En su inicio, los productos de crédito no contaron con apoyo por parte de los gerentes de las agencias rurales, dado que la baja escala no permitió impactar favorablemente sus metas globales, por lo que daban mayor prioridad a sus productos tradicionales. En la medida que los productos de créditos rurales fueron desarrollados como segmento, como una unidad autónoma, hubo dolientes y responsables que sí estaban interesados en sacarlos adelante. Ahora, que ya hay masa crítica de clientes y las carteras rurales contribuyen al logro de los resultados globales, ya pueden ser incorporadas como unidades de negocios a las agencias. El éxito de implementación para masificar los productos de créditos se logra cuando estos se incorporan a la IMF como segmento no como producto, a fin de que un equipo especializado lo impulse, lo defienda y le de la prioridad mientras se alcanza una escala importante y se estabiliza tecnológica y operativamente. Luego sí se puede incorporar como unidad de negocios complementaria, cuando ya ha alcanzado los resultados financieros y comerciales esperados.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA