Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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

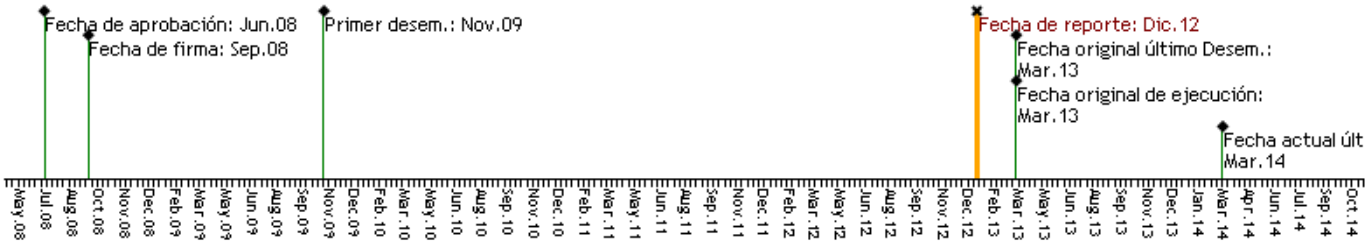
Propósito: El propósito es la implementación de un modelo integral de microfinanciamiento, que incluya financiación diferenciada por productos especialmente rurales, incluyendo cadenas de valor, cadenas de distribución alternativas y simultáneas e innovaciones tecnológicas.

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

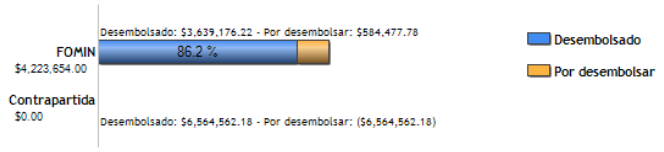
Agencia Ejecutora: CENTRO ACCION MICROEMPRESARIAL, COLOMBIA

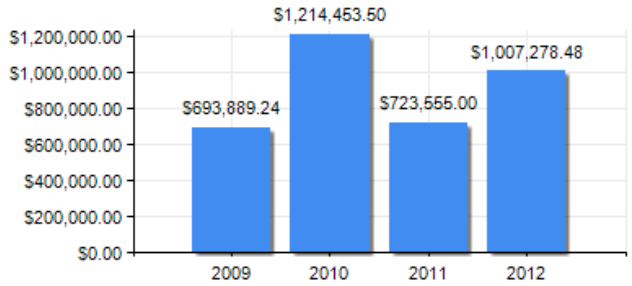
Líder equipo de diseño: Saenz-Samper, Maria Victoria
Líder equipo de supervisión: Muñoz, Martha Lucía

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

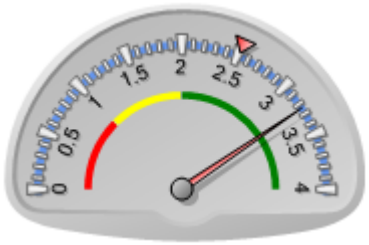


RECURSOS

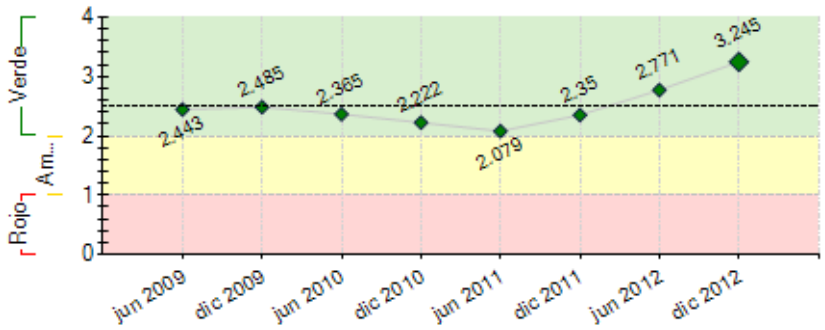




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.245
Promedio FOMIN: 2.517

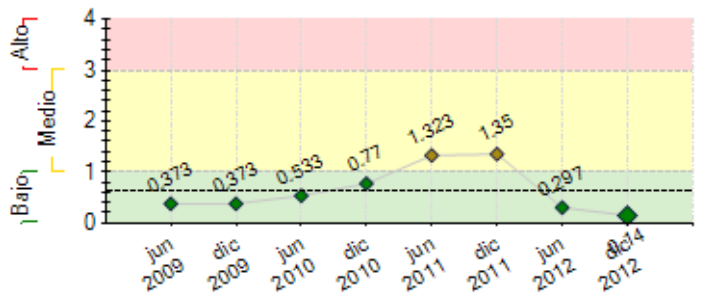


----- Promedio desempeño FOMIN

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

Globalmente se sobrepasó la meta de clientes activos en un 69%:375.151 clientes. En Finamerica, Ademi y Pichincha, el crédito rural ya es una línea de negocios con identidad y diferenciación respecto al microcrédito urbano. En Pichincha, Fama, y Finamérica, se incorporaron 5 cadenas productivas, para un total de 22, continuidad del producto en Ademi, Pichincha y Finamérica; las demás IMFs no ven las cadenas en su core de negocios por: tasas subvencionadas y características del mercado rural.
Servicios de ahorro con propósito y seguros multiriesgo han sido masificados en 3 de 5 IMFs (Mibanco, Pichincha, y Ademi). Estas dos metas fueron cumplidas ampliamente. El concepto de canales alternativos ha permitido desarrollar estrategias comerciales que involucran desde CNB hasta clientes como agentes referidores y asesores con actividades operativas. Educación Financiera difundida a través de medios masivos y presenciales: aula, videos, campañas radiales, mercadeo educativo y formación de asesores de negocios para que sean facilitadores directos del proceso. No se evidencian riesgos de no continuidad en productos de crédito, ahorro y micro seguros, ya que son parte de la línea comercial de negocios en cada IMFs y alta posibilidad de continuidad. Agencias móviles en Fama, Pichincha y Mibanco. CNB en todos los países y Oficiales móviles rurales en Ademi y Finamérica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Es importante ajustar el valor actual del Hito **-** *"H.9. Canales de distribución (agentes bancarios, agencias móviles) 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).",* así: de 2,047 agentes bancarios y agencias móviles reportados al 30 de diciembre del 2012 a 1,795, dado que solo se están teniendo en cuenta los agentes bancarios y agencias móviles activas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el segundo semestre de 2012 se logró el cumplimiento de clientes en todas las metas: 375.150 en crédito, 55.229 en Ahorros, 273.278 en microseguros, 38.508 en remesas y 369.518 en educación financiera. Las mayores dificultades se presentaron en el control administrativo de registro de los clientes capacitados a través de educación financiera, lo que nos llevó a construir una metodología para facilitar el conteo. Core bancario mejorado en Ademi y Finamérica gracias al apoyo directo de nuestro personal. Esperamos que al cierre del programa se generen estrategias de supervisión y control en las 5 IMFs para que los procesos metodológicos de crédito, ahorro y seguros se mantengan con excelentes estándares, y para transferir herramientas de capacitación y mejoras en la retención del personal, los clientes y un mejor control a la mora. En los próximos meses se desarrollará el seminario internacional para compartir los resultados del programa, dificultades, hallazgos y lecciones aprendidas, con un cumplimiento superior al 100% en lo hitos y metas cuantitativas. Finalmente, apoyar a una sexta IMF en México (CrediConfia) optimizando sus estrategias de intervención en microfinanzas rurales gracias a las lecciones aprendidas por el programa. Se espera atender a 1500 clientes nuevos con desembolsos de USD500.000, implementar una agencia móvil y capacitar en educación financiera a por lo menos 350 empleados de la institución.

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	100275	
						Mar 2013	Dic 2012	
P.I3	Nuevos productos de remesas de ADEMI	0				1400	561	
						Mar 2013	Dic 2012	
P.I4	Nuevos productos de microseguros de FAMA	0				4000	8662	
						Mar 2013	Dic 2012	
P.I5	Nuevos productos de remesas de FAMA	0				646	37947	
						Mar 2013	Dic 2012	
P.I6	Nuevos productos de ahorro de MIBANCO	0				5500	34781	
						Mar 2013	Sep 2012	

P.I7	Nuevos productos de microseguros de MIBANCO	0				8000	59667	
						Mar 2013	Dic 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	18944	
						Mar 2013	Dic 2012	
P.I10	Nuevos productos de microseguros de CREDIFE	0				12001	85730	
						Mar 2013	Dic 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	23	
						Mar 2013	Dic 2012	
P.I13	45 agencias móviles o red de oficiales móviles establecidos 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.	0				45	9	
						Mar 2013	Dic 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	375151	
						Jun 2013	Dic 2012	
P.I15	Se cuenta con US$156 millones aproximadamente en cartera generada	0				156000000	616899140	
						Jun 2013	Dic 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	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	40260	Finalizado
							Dic 2012	Sep 2012	
	C1.I13	Clientes en Microseguros.	0	2000			30000	211488	Finalizado
				Dic 2011			Jun 2012	Sep 2012	
	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	1	3	3	Finalizado
				Dic 2010	Dic 2011	Dic 2012	Dic 2012	Jun 2012	
	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	5	Finalizado
							Jun 2012	Jun 2012	
	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	561	En curso
							Mar 2013	Dic 2012	
	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	37947	Finalizado
							Mar 2013	Dic 2012	
	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	101398	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	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	73604	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	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	13427	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	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	18593	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	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	168129	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
Componente 2: Alianzas y Cadenas de valor (CV).	**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,	0				1	1	Finalizado

Peso: 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio		pasantia a cadenas agropecuarias y túrísticas en Perú. MIBANCO.					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	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.I7	Convenios para la vinculación comercial, en revisión. ADEMI, FAMA y FINAMERICA.	0	1			3	3	Finalizado
				Dic 2009			Dic 2010	Sep 2011	
	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	23	En curso
				Jun 2011	Jun 2012	Dic 2012	Jun 2013	Dic 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	
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	Número de clientes rurales que han recibido educación financiera para cada país.	0	66426	132852		221422	369518	En curso
				Dic 2012	Jun 2013		Sep 2013	Dic 2012	
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	1786	En curso
				Dic 2011	Jun 2012		Mar 2013	Dic 2012	
	C4.I13	Se habrán monitoreado los resultados de la prueba piloto Agencia Móvil y presentado un plan de mejoras. CREDIFE, 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	9	En curso
							Mar 2013	Dic 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	85811	Finalizado
							Mar 2013	Sep 2012	
Componente 5: Sensibilización, sistematización y difusión del proyecto. **Peso:** 10% **Clasificación:** Muy 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	100	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C5.I9	Porcentaje de documentos, desarrollados a lo largo de la ejecución del proyecto, recopilados.	0				100	100	Finalizado
							Jun 2013	Dic 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 (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); 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	7	Dic 2011	Logrado
H8	[*] 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); 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); MIBANCO: 75 puntos de contacto operando y 2 agencias móviles (marzo/13).	395	Mar 2013	2047	Dic 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
H11	[*] 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
H12	Número de nuevos clientes atendidos con el producto de remesas: 10% del total de nuevos clientes. ADEMI: 1,400 (marzo/13); CREDIFE: 6,500 (marzo/13); FAMA: 1,033 (marzo/13)	8933	Mar 2013	14640	Dic 2011	Logrado
H13	[*] 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	
H14	[*] 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	375151	Dic 2012	Logrado
H15	[*] Porcentaje de clientes que han recibido educacion financiera.	100	Sep 2013	98	Dic 2012	

[*] 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. 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	Esfuerzo institucional en los 5 países para reducir costos y mejorar la eficiencia financiera, a fin de contar con mayores márgenes operativos ante eventuales situaciones asociadas al comportamiento en la tasa de interés. El avance en desarrollos tecnológicos como prioridad en las 5 instituciones en búsqueda de mayor eficiencia operativa, comercial y financiera a fin de lograr mayores márgenes de rentabilidad y prepararse en el 2014 para ofrecer tasas diferenciadas por segmentos.	Project Assistant
2. 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.	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, propiciando reactivación económica en las zonas rurales, mayor demanda por servicios de crédito y un mejor flujo de ingresos para la población rural, lo que hace que la severidad en el impacto de este riesgo sea menor.	Project Assistant
3. Riesgo 3. La influencia de fenómenos climatológicos que pueden afectar	Bajo	Campañas permanentes de evacuación. Programas de capacitación sobre cobranza temprana. Incorporación de nuevos programas de	Project Assistant

negativamente el desarrollo del proyecto, como son huracanes y terremotos.		capacitación en análisis crediticio agropecuario: manejo de ciclos estacionales, análisis de flujos de ingresos, identificación y clasificación de los terrenos, terraceo, canales hídricos, manejo de plagas, siembra de cultivos alternativos. Diversificación de la oferta en seguro multi riesgo: incapacidad temporal, siniestros, exequial, salud, educación.	
4. Influencia de riesgos climatológicos que debilitan el posicionamiento de algunos canales alternativos en zonas rurales como resultado de la escasez de energia, en República Dominicana	Bajo	Descentralización de actividades operativas y de control de riesgos en cabeza del asesor, a fin de tomar decisiones tempranas y mejorar los tiempos de respuesta a los clientes. Vehículos móviles en Fama y Pichincha, de doble tracción para fácil movilidad y optimización de desplazamientos y mayor cobertura. Alianzas estratégicas con bancos locales para facilitar el recaudo. Desarrollos a nivel tecnológico para facilitar las comunicaciones vía internet.	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 21 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 11 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy 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:

La sostenibilidad en los productos de crédito se logra ampliando la cobertura a nuevos nichos de mercado, de tal manera que la mezcla de carteras permita llegar a punto de equilibrio prontamente. La estrategia de ampliar las coberturas del micro seguro permite que éste baje sus costos gracias al aumento en el volumen de las pólizas, de otra parte, la orientación que se hace al cliente vía educación financiera para que la cuenta transaccional de ahorro se convierta en pilar de ahorro con propósitos específicos, también ha posibilitado bajar los costos operativos y de esta manera estandarizar los dos servicios, en especial en: Banco Pichincha, Banco Ademi y Finamérica. Por lo anterior, estos servicios aseguran su continuidad dentro del portafolio de estas IMF más allá del horizonte de nuestro programa. Si bien las agencias móviles transaccionales no fueron viables por excesivos costos, bajo volumen de transacciones, riesgos colaterales por delincuencia, entre otros, la positiva experiencia de Credifé en la implementación de agencias móviles comerciales, permite demostrar que a través de estos medios se hace posible aumentar la escala de clientes, acortar los tiempos de respuesta, así como mejorar la productividad y eficiencia del asesor.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Cuando la Educación financiera se promueve con el único interés de enseñar al cliente externo los temas financieros que estos programas promulgan, se generan resistencias internas por parte de áreas claves de la organización como son la financiera y operativa, esto por los altos costos de implementación y la poca información sobre la medición real de su impacto. El éxito en estos programas se dió en las 5 IMF del Programa, cuando su enfoque se orientó hacia la necesidad de fortalecer el servicio de atención para mitigar los graves problemas asociados a rotación de personal, deserción y sobre endeudamiento de los clientes. Los empleados de cada IMF, se convencieron de la importancia de difundir los principios de la educación financiera bajo un marco de oferta crediticia responsable, lo que generó mayor compromiso y mejor servicio en las agencias de las 5 IMFs. A lo anterior se suma el hallazgo que no se debe desligar educación financiera y mercadeo educativo.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
2. En desarrollo de la implementación del Programa de educación financiera, resulta conveniente trabajar con otras áreas como Mercadeo, Negocios, Recursos Humanos y Protección al Cliente, para lograr no solo un mayor alcance e impacto en el cliente, sino el posicionamiento del concepto educación financiera al interior de las instituciones; de tal modo que este componente llegue a ser considerado como una herramienta de apoyo transversal al negocio que debe trascender en el tiempo aun después del cierre del proyecto.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
3. En los programas de referenciación de clientes se debe considerar la capacitación permanente de los agentes referidores activos, visitas de motivación y monitoreo, así como una evaluación de satisfacción del programa para hacer ajustes y mejoras necesarias. Es fundamental lograr agilidad en la respuesta y evitar el riesgo reputacional de la IMF que se puede correr en caso de que los agentes referidores insinúen gestionar un crédito de forma deshonesta o hagan cobros indebidos sin que la IMF esté al tanto. Una mala experiencia puede hacer que el cliente potencial abandone o se sienta inseguro de tomar el servicio.	Risk	ROJAS QUECANO, GRACIELA
4. Para que un programa de referenciación de clientes funcione adecuada y ordenadamente, y en consecuencia pueda ser masificado es necesario que el proceso de incorporación de los agentes y la vinculación de los clientes se realice directamente al sistema desde las sucursales, con un seguimiento semanal centralizado bajo la responsabilidad de una persona dedicada específicamente a esta tarea.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
5. El modelo de agencias móviles transaccionales en zonas rurales no es apropiado para todo tipo de instituciones financieras; éste depende de las condiciones de seguridad, características de la infraestructura vial y aspectos reglamentarios relacionados con la captación de recursos. Las IMF´s del proyecto desvirtuaron este modelo, como resultado de sus altos costos de operación, riesgos colaterales por delincuencia, bajo volumen de transacciones y bajo monto de movilización de dinero.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
6. Para el diseño de un esquema de Cadenas de Valor, se debe considerar que la formalización de la misma, toma tiempo para su organización y maduración, y dependiendo de la complejidad, este proceso tiene diferentes fases: (i) Revisión y consenso de aspectos de riesgos y legales con los diferentes actores, (ii) aprendizaje y adaptación de tecnología o de productos; (iii) capacitación del personal involucrado (iv) promoción y divulgación de la cadena a lo interno y externo de los actores para un mejor entendimiento.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
7. Los productores agropecuarios vinculados a las IMF´s a través de cadenas de valor presentan unas características socioeconómicas propias (niveles de producción, ciclos productivos, periodos	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA

de pago, etc.) que ameritan que las instituciones diseñen productos financieros adecuados que complementen la oferta actual con el ánimo de fidelizar los clientes, y a su vez representen para ellas mayores montos colocados y mejoramiento de la rentabilidad del segmento rural.		
8. El concepto "Riesgo controlado" con el cual se ha promocionado la Implementación de servicios de articulación de cadenas rurales, se ha circunscrito en aspectos técnicos y comerciales. Pero más allá de temas asociados a plagas, clima y control de precios, el gran impedimento para que las microfinancieras puedan hacer de este servicio una oferta masiva, radica en la distorsión de tasas subvencionadas en sectores rurales con lo cual las microfinancieras no pueden competir, la presencia de movimientos insurgentes y delincuenciales y el clientelismo político en algunas regiones claves.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
9. Estrategias de crédito utilizadas en zonas urbanas tales como escalonamiento crediticio, frecuencias de pago semanales, cálculo de la capacidad de pago sobre flujo de caja de la actividad principal, y plazos estándar, no aplica en ambientes rurales. Estas prácticas tradicionales fueron trasladadas por las microfinancieras que penetraron zonas rurales trayendo como consecuencia en sus resultados altas tasas de mora, pues difícilmente la actividad agrícola puede acomodarse a dichas estructuras de análisis. La lección aprendida lleva a la necesidad por parte de los operadores de microcrédito y otros servicios, a trabajar con ofertas diferenciadoras para los dos mercados y un core bancario lo suficientemente dinámico que pueda acomodarse a esta lógica económica y no que sea el cliente el que tenga que acomodarse a la inflexibilidad comercial y operativa de las IMFs, solo aquellas que puedan lograr esto eficientemente podrán sobrevivir con éxito en estos nuevos mercados.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
10. El micro empresario rural tiene conocimiento de los riesgos asociados a variables climatológicas, de salud, calamidad e incapacidad temporal, sin embargo, debido a la falta de cultura sobre seguros en este nicho de mercado, es indispensable que cualquier microseguro que sea vinculado con un microcrédito o que sea adquirido de forma independiente, vaya acompañado de una campaña de promoción con énfasis en la importancia de cubrir riesgos inesperados y los beneficios que ofrece el microseguro. Adicional se debe instruir sobre la forma de proceder operativamente en caso de requerir hacer uso del mismo.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
11. Dada la precariedad asistencial por parte de los gobiernos locales, el consumidor rural aprecia la oferta de Microseguros cuyas coberturas van más allá del seguro de cartera; lamentablemente los microseguros siguen siendo costosos, en especial los relacionados con cosechas. No obstante lo anterior, las 5 IMFs han encontrado en estos servicios un valor agregado clave que les ha permitido en sus zonas de intervención llevar una oferta diferenciadora ante la competencia.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
12. Las alianzas estratégicas que puedan establecer las microfinancieras en zonas rurales con empresas locales para temas asociados a recaudo, promoción, seguridad y actividades de comercialización de productos, ventas de insumos, o control de riesgos, ha resultado clave a la hora de bajar costos y elevar productividades de trabajo: Gracias al aprovechamiento de sinergias y economías a escala, recogido de los modelos implementados con las cadenas productivas, las 5 IMFs han avanzado en el conocimiento de controlar riesgos asociados a sus sus cultivos y levante de animales, a establecer mejores condiciones crediticias para el cliente y ampliar la oferta de servicios microfinancieros.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
13. Las operaciones tanto activas como pasivas en las áreas rurales son más costosas y riesgosas que en las áreas urbanas, por lo tanto es necesario que las IMF´s que incursionan en el sector rural mantengan un equilibrio apropiado entre los portafolios dirigidos a las dos poblaciones de tal modo que integralmente se logren disminuir los costos sin afectar la calidad de los productos y servicios orientados a la población rural.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
14. Los asesores de crédito que atienden áreas rurales además de poseer conocimientos en temas agropecuarios y financieros, deben jugar un rol de facilitadores y motivadores; esto implica que la contratación, entrenamiento y retención de este perfil de asesores resulta más complejo que para asesores de áreas urbanas. Considerando que para el buen mantenimiento de la cartera (calidad y volumen) es imperativo que las IMF´s sean capaces de retener personal de calidad a través de sistemas de incentivos, capacitación y planes de carrera, las áreas de recursos humanos y desarrollo organizacional juegan un papel definitivo y enfrentan un gran reto ante la competencia de las instituciones por conseguir personal preferiblemente formado por otros, lo que les implica menores costos.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
15. Cuando la población rural de la zona geográfica seleccionada presenta características propias para metodologías grupales, es necesario considerar la especialización de la fuerza comercial. Una fuerza de venta promoviendo ambas metodologías (individual y grupal) tiende a sesgarse promoviendo los créditos individuales por ser ellos más fáciles de concretar y, aparentemente representar menos trámites para los clientes. Esta conducta no considera que la inclusión financiera de un alto porcentaje de pobladores rurales, solo es posible de asegurar a través de las metodologías grupales dados sus bajos niveles de ingreso.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
16. En zonas rurales es más eficiente operativa y financieramente contratar oficiales de crédito con funciones genéricas de venta multiproducto, que fuerzas especializadas de venta por segmento o por productos. Esto, debido a que la alta dispersión de clientes afecta las productividades de trabajo y el tener fuerzas de venta especializada encarece el costo de los servicios microfinancieros.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA