



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

Resultado: 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
COLOMBIA

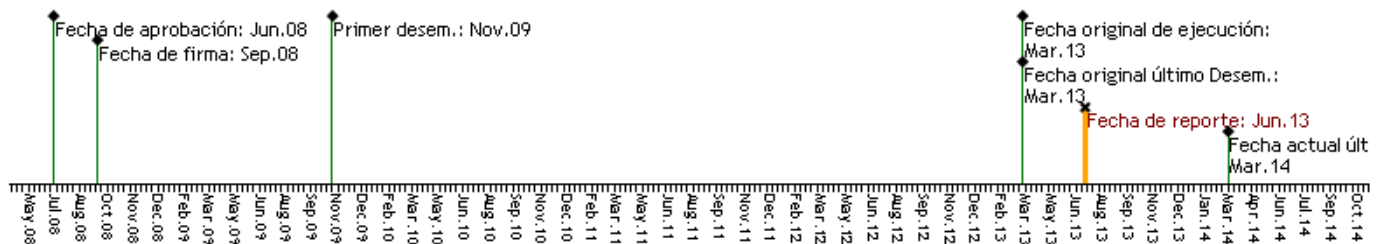
País Beneficiario
BRASIL, COLOMBIA, REPÚBLICA
DOMINICANA, ECUADOR, NICARAGUA,
PERÚ

Grupo
MIC - Desarrollo de la microempresa

Subgrupo
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 Ramírez, Martha Lucia

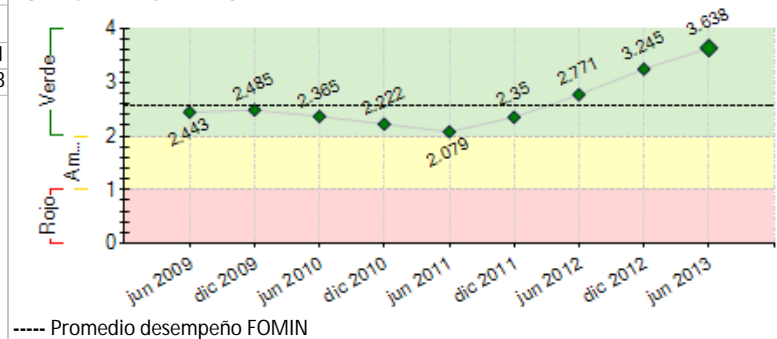
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$4,260,829.00	\$37,175.00	\$3,906,093.51
Contrapartida	\$3,174,099.00	\$0.00	\$6,564,562.18

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Oferta de productos de micro crédito rural y agropecuario integrado al portafolio de productos en las 5 IMF's en especial a clientes en la base de la pirámide. Inclusión de nuevos segmentos, como arrendatarios, mujeres cabeza de hogar y sin experiencia crediticia previa. Modalidades alternativas acordes a las características socioeconómicas de los clientes como flexibilidad en plazos, montos y condiciones de garantías. Desarrollo e Incorporación de servicios de fomento al hábito de ahorro progresivo, Microseguros funerario, de incapacidad temporal, accidentes de trabajo ampliando la oferta microfinanciera. Clientes recibiendo formación en temas financieros a través de diversos medios audiovisuales y presenciales, recibiendo créditos en plazos no mayores a tres días, gracias a la red de canales alternativos. 33 manuales sobre buenas prácticas microfinancieras en el web para consulta de todos. Algunos atrasos en: masificación de remesas y cnb en Ademi por ajustes en core bancario y acuerdos con socios externos ya solucionados. Otros atrasos por concreción de convenios con actores de las cadenas en Fama. Dificultades en la sostenibilidad de cadenas por baja escala de clientes que no hacen sostenible el servicio. Soluciones: convencimiento desde los directorios por inversión en desarrollos tecnológicos y exploración de nuevas modalidades y alianzas de articulación de cadenas productivas. Permanente trabajo de capacitación a las diversas áreas sensibilizando y buscando alternativas que contribuyan a elevar la eficiencia del personal operativo y el que hace negocios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Resultados logrados menores a los estipulados en la etapa inicial de diseño. Durante la ejecución se reformularon indicadores e hitos teniendo en cuenta el contexto y regulación de cada país, la situación de mercado y las características propias de cada país en el tema de microfinanzas rurales.

1

- 2 En términos generales en el programa se lograron cumplir con los objetivos y propósitos generales cuantitativos del proyecto establecido en el Marco Lógico. Está previsto efectuar una evaluación de impacto 3 años después de culminado el proyecto.
- 3 Se cumplieron con las metas globales establecidas. Incluso en las referentes a número de clientes por producto y canales de distribución, no sólo se logró llegar a la meta antes del plazo sino también sobrepasar las metas cuantitativas:

Los productos implementados permitieron que las poblaciones rurales tengan acceso a fuentes de financiamiento, logrando financiar a más de 375 mil pobladores con producto de crédito que fueron adaptados a la realidad de cada país (tipo, plazo, periodicidad, etc).

Se creó conciencia de Ahorro a través de campañas que buscaban resaltar la importancia del ahorro como medio para prevenir emergencias y lograr metas personales. Se logró captar US\$ 3,712 a través de productos de ahorro programado y progresivo.

- 1 Se desarrollaron e incluyeron los seguros en las áreas rurales que abarcaron seguros de vida, gastos de sepelio, hospitalización, etc; como un factor de mitigación de los riesgos inherentes a la población y productos rurales.
- 2 El proyecto permitió a las IMFs ingresar a nuevos nichos de producción y a sectores no atendidos por el sistema financiero. Algunos productos que se desarrollaron en el programa fueron incluidos dentro de la estrategia (créditos individuales rurales, cadenas de valor) de las IMFs dada la importancia que significa para el crecimiento sostenido de la institución.
- 3 Las IMFs fortalecieron metodologías crediticias que derivaron en una mejor evaluación, seguimiento y monitoreo de la cartera de crédito. Se capacitó cerca de 460 asesores comerciales en los diferentes productos y servicios desarrollados. Se generó capacidad instalada en las diferentes IMFs que se comprometieron con el programa.
- 4 La realización del programa permitió una mejor identificación y satisfacción de los clientes rurales a través del acceso a los nuevos productos, así como al desarrollo de asesorías técnicas y capacitación financiera los cuales formaron clientes con una mejor capacidad de endeudamiento.
- 5 Se logró alto grado de sensibilización con las entidades reguladoras de algunos países, llegando incluso a conseguir cambios en las legislaciones en temas como microseguros (Nicaragua y República Dominicana); los clientes de créditos grupales fueron admitidos como sujetos de crédito por las Superintendencias de Colombia y República Dominicana; y se aprobó la corresponsalia no bancaria como canal alterno para ofrecer productos y servicios a la población en República Dominicana.
- 6 El empleo más eficiente de recursos humanos indudablemente se dio en el Crédito Individual, por la importancia de los cambios en políticas, estrategias, los procesos y la automatización que permitió mejorar sustancialmente los niveles de productividad. El crédito individual rural desarrollado en el programa está garantizado plenamente en cuanto a su sostenibilidad en IMFs como Banco Ademi, Finamerica y Financiera Fama.
- 7 En algunas entidades como Financiera FAMA y Banco Ademi los cambios en políticas, procesos, formatos y metodologías permitieron disminuir el monto promedio por operación pero aumentando sustancialmente el número de créditos desembolsados(productividad) por oficial de créditos. Asimismo, permitió poner mejores controles y mejorar la política de riesgos. El nivel de morosidad y cartera en riesgo mejoró sustancialmente y fue un factor determinante de la mejora en rentabilidad y crecimiento sostenido de ambas instituciones.
- 8 El componente de alianzas y cadenas de valor ha tenido gran éxito en Banco Ademi, no sólo por la firma de 13 convenios de cadenas sino por el nivel de desembolso y recurrencia alcanzados.

9

Se crearon e innovaron nuevas formas de corresponsalia no bancaria como los Agentes Móviles Rurales pero de carácter netamente comercial en la cual los asesores comerciales realizan sus funciones de promoción y evaluación de clientes en las mismas zonas rurales alejadas; y los Agentes Referidores (clientes particulares que asumen funciones comerciales de promoción).

10

Creación de la caja de herramientas con la información pertinente del programa que incluye los manuales de los productos (crédito individual rural, grupos solidarios rurales, banca comunal, productos de ahorro, microseguros en zonas rurales, cadenas de valor agropecuaria, implementación de corresponsales no bancarios, canal agencia móvil, educación financiera para la población rural y muchos más, elementos de regulación de microfinanzas, memorias de talleres y lecciones aprendidas, etc.

11

Los clientes entrevistados como beneficiarios finales se vieron con mayores oportunidades de créditos, incremento sustancial en montos a lo largo de la vida del proyecto, evidenciando mejora en la calidad de vida, mejores y más variados servicios, y donde los puntos de contacto fueron muy bien valorados en los grupos focales. La calidad de atención fue otro punto fuerte que soportaba el gran nivel de fidelización expresado en niveles de recurrencia mayores a 70%.

12

Evaluación final

No se deben desarrollar proyectos de tan amplio alcance pues los riesgos son mayores y en algunos casos no previsibles por el entorno cambiante y afectarán el diseño original.

El desarrollo de mejoras en los procesos de créditos individuales no garantiza que su impacto sea aplicable mayormente al ámbito rural. Las metas alcanzadas no permiten diferenciar la aplicación en las actividades rurales sobre todo agropecuarias. A pesar de ello puede considerarse de alto impacto positivo en los procesos y permite avanzar en términos de eficiencia, productividad y control del riesgo.

En los componentes 2, 3 y 4 se requerían innovaciones con respecto a lo ya desarrollado por algunas de las IMFs pero dichos cambios o innovaciones requirieron de un tiempo adicional al programado.

Debe aplicarse claramente lo que implica "rural", pues en cada país las consideraciones son distintas y pueden afectar los resultados y propósito del programa. Las metas e hitos gatilladores deben precisarse mejor en términos rurales.

Salvo el crédito individual rural las otras modalidades de crédito no tuvieron un impacto muy grande en las IMFs.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38214847>

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: 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. Clasificación: Satisfactorio	P.11 Nuevos productos de ahorro en ADEMI	0	3500	5479	157 %
	P.12 Nuevos productos de microseguros de ADEMI	0	3100	100275	3,235 %
	P.13 Nuevos productos de remesas de ADEMI	0	1400	4055	290 %
	P.14 Nuevos productos de microseguros de FAMA	0	4000	9705	243 %
	P.15 Nuevos productos de remesas de FAMA	0	646	45782	7,087 %
	P.16 Nuevos productos de ahorro de MIBANCO	0	5500	34781	632 %
	P.17 Nuevos productos de microseguros de MIBANCO	0	8000	59667	746 %
	P.18 Nuevos productos de ahorro de FINAMERICA	0	4535	4673	103 %
	P.19 Nuevos productos de microseguros de FINAMERICA	0	2000	18944	947 %
	P.110 Nuevos productos de microseguros de CREDIFE	0	12001	85730	714 %
	P.111 Alrededor de US\$1 millón captado en ahorro rural	0	1000000	3712643	371 %
	P.112 Al menos una cadena de valor establecida en cada país.	0	5	30	600 %
	P.113 45 agencias móviles o red de oficiales móviles establecidos en los 5 países: Ademi: 25 red de oficiales móviles establecidos. Credife: 2 agencias móviles. Fama: 1 agencia móvil. Finamérica: 15 agentes móviles rurales. Mibanco: 2 agencias móviles.	0	45	273	607 %
	P.114 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; Republica Dominicana:14.000; y Peru: 120.000	0	221422	393008	177 %
	P.115 Se cuenta con US\$156 millones aproximadamente en cartera generada	0	156000000	639170878	410 %
Componente 1: Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos financieros rurales. Peso: 15% Clasificación: Muy Satisfactorio	C1.11 Zonas de implementación de productos identificadas y seleccionadas en cada país.	0	5	17	480 %
	C1.12 Diseño y Desarrollo de la estructura de los productos rurales: crédito individual rural, GS, y BC. ADEMI, CREDIFE, MIBANCO y FINAMERICA.	0	4	4	100 %
	C1.13 Diseño y Desarrollo de la estructura de los productos rurales: crédito individual rural. FAMA.	0	1	1	100 %
	C1.14 Plan de Desarrollo para productos de crédito revisado y aprobado por la IMF. ADEMI, CREDIFE, FAMA y MIBANCO.	0	4	4	100 %
	C1.15 Análisis, Ajuste y Diseño de las estructuras de los manuales de procedimientos de los productos de crédito. ADEMI, CREDIFE, FAMA y MIBANCO.	0	4	4	100 %
	C1.16 Producto Piloto activo testado de crédito.	0	1	1	100 %
	C1.17 Plan de optimización de los procesos crediticios. MIBANCO.	0	1	1	100 %
	C1.18 Análisis de la Capacidad Institucional.	0	5	5	100 %
	C1.19 Diagnóstico de Mercado y Estrategia recomendada para establecer alianzas con remesadoras. ADEMI y CREDIFE.	0	2	2	100 %

C1.110	Pruebas Piloto para los productos de crédito.	0	14	14	100 %
C1.111	Asesores Capacitados. ADEMI: 20; CREDIFE: 20; FAMA: 12; FINAMERICA: 17 y MIBANCO:30.	0	99	152	248 %
C1.112	Clientes en Ahorro. ADEMI: 1700 y MIBANCO:5500.	0	7200	38458	559 %
C1.113	Clientes en Microseguros.	0	30000	53603	705 %
C1.114	Plan de Intervención para Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0	3	3	100 %
C1.115	Plan de Intervención para Productos de Seguro. ADEMI, CREDIFE, FINAMERICA y MIBANCO.	0	4	4	100 %
C1.116	Alianzas con Empresas de Seguros Establecidas. ADEMI, CREDIFE, FINAMERICA, MIBANCO y FAMA.	0	5	5	100 %
C1.117	Alianza con Remesadoras. FAMA y ADEMI.	0	2	2	100 %
C1.118	Servicio de Remesas enlazado con otros Productos. ADEMI, CREDIFE y FAMA	0	3	3	100 %
C1.119	Productos de Ahorro. ADEMI, FINAMERICA y MIBANCO.	0	3	3	100 %
C1.120	Productos de Microseguro: ADEMI y CREDIFE	0	2	2	100 %
C1.121	Productos de Seguro: ADEMI, CREDIFE, FAMA, FINAMERICA y MIBANCO.	0	5	5	100 %
C1.122	Productos de Crédito.	0	6	8	133 %
C1.123	Coordinadores Capacitados.	0	5	5	100 %
C1.124	Campaña de publicidad diseñada y lanzada.	0	5	5	100 %
C1.125	Número de nuevos clientes atendidos con el producto de remesas: 10% del total de nuevos clientes. ADEMI: 1,400 (marzo/13)	0	1400	4055	290 %
C1.126	Número de nuevos clientes atendidos con el producto de remesas: 10% del total de nuevos clientes. FAMA: 1,033 (marzo/13)	0	1033	14458	3,673 %
C1.127	Número de clientes totales nuevos atendidos con los productos desarrollados por el proyecto. ADEMI: 14,000 clientes en productos de crédito (junio/13)	0	14000	25416	724 %
C1.128	Número de clientes totales nuevos atendidos con los productos desarrollados por el proyecto. CREDIFE: 65,000 clientes en productos de crédito (junio/13)	0	65000	73604	113 %
C1.129	Número de clientes totales nuevos atendidos con los productos desarrollados por el proyecto. FAMA: 10,330 clientes en productos de crédito (junio/13)	0	10330	10984	130 %
C1.130	Número de clientes totales nuevos atendidos con los productos desarrollados por el proyecto. FINAMERICA: 12,092 clientes en productos de crédito (junio/13)	0	12092	14471	154 %
C1.131	Número de clientes totales nuevos atendidos con los productos desarrollados por el proyecto. MIBANCO: 120,000 clientes en productos de crédito (junio/13)	0	120000	168129	140 %
C1.132	Clientes nuevos atendidos bajo estas metodologías	0	1500	2677	178 %

Componente 2: Alianzas y Cadenas de valor (CV).**Peso:** 15%**Clasificación:** Muy Satisfactorio

C2.11	Contacto con potenciales articuladores comerciales para cadenas turísticas y productivas. ADEMI, FAMA y FINAMERICA.	0	3	3	100 %
C2.12	Contacto con potenciales articuladores comerciales, pasantía a cadenas agropecuarias y tūristicas en Perú. MIBANCO.	0	1	1	100 %
C2.13	Contacto con Articuladores Comerciales. CREDIFE.	0	1	1	100 %
C2.14	Selección del articulador comercial para las pruebas piloto.	0	5	6	0 %
C2.15	Clientes integrados a cadenas de valor conformadas por el proyecto: 200 en Republica Dominicana.	0	200	300	150 %
C2.16	Manual de Procesos genéricos de financiamiento de cadenas con riesgo administrado y modelos de contratos. ADEMI, CREDIFE, FAMA y FINAMERICA.	0	4	5	0 %
C2.17	Convenios para la vinculación comercial, en revisión. ADEMI, FAMA y FINAMERICA.	0	3	3	100 %
C2.18	Plan de Capacitación al Personal.	0	5	5	100 %
C2.19	Manual Metodológico de Cadenas de Valor.	0	5	5	100 %
C2.110	Inicio de Prueba Piloto.	0	5	5	100 %
C2.111	Diseño de Requerimientos Funcionales. ADEMI y FAMA.	0	2	2	100 %
C2.112	Cadenas de Valor Integradas a Servicios Financieros.	0	11	15	136 %
C2.113	Cadenas de Valor Financiándose. ADEMI, CREDIFE, MIBANCO, FINAMERICA Y FAMA.	0	21	23	143 %
C2.114	Plan de Trabajo revisado y aprobado por IMF.	0	5	5	100 %
C2.115	Cadenas Productivas agropecuarias y turísticas financiándose.	0	5	15	300 %

Componente 3: Educación financiera.**Peso:** 30%**Clasificación:** Satisfactorio

C3.11	Estrategia de educación financiera definida.	0	5	5	100 %
C3.12	Programa básico de educación financiera terminado y piloteado.	0	5	5	100 %
C3.13	Capacitadores Entrenados en Educación Financiera.	0	10	30	440 %
C3.14	Número de clientes rurales que han recibido educación financiera para cada país.	0	221422	342446	193 %
C3.15	Al menos 350 empleados de CrediConfía capacitados en educación financiera	0	350	388	111 %
C3.16	Estrategia de educación financiera definida y adaptada según el nivel socio cultural Mexicano	0	1500	Si	100 %
C3.17	Al menos 1500 de los clientes rurales han recibido conceptos formativos en Educación financiera gracias a las estrategias empleadas al apoyarse en los Asesores de Crédito y personal que atiende publico, en una oferta de servicio diferenciada mediante los diálogos financieros.	0	1500	2677	178 %

Componente 4: Desarrollo de canales alternativos de distribución.**Peso:** 30%**Clasificación:** Satisfactorio

C4.11	Definición inicial del modelo de canal y del cronograma de actividades. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0	3	3	100 %
C4.12	Inicio del Proceso de Mejora del Canal. MIBANCO.	0	1	1	100 %
C4.13	Modelo de Canal y Direccionamiento Estratégico definido. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0	3	3	100 %
C4.14	Presentación del Estudio de Factibilidad del canal CNB. ADEMI, FAMA, CREDIFE y FINAMERICA.	0	4	4	100 %
C4.15	Presentación de la Propuesta de Mejoramiento del Canal CNB. MIBANCO.	0	1	1	100 %
C4.16	Presentación del Estudio de Factibilidad del canal agencia móvil. ADEMI y FINAMERICA.	0	2	2	100 %
C4.17	Presentación de la propuesta de mejoramiento del canal agencia móvil. MIBANCO.	0	1	1	100 %
C4.18	Desarrollo de la solución tecnológica que soporta la operación del canal Agentes Bancarios. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0	3	3	100 %
C4.19	Estudio de Mercado realizado. FAMA.	0	1	1	100 %
C4.110	Diseño de las herramientas de gestión de un proceso de mejora de canal CNB. MIBANCO.	0	1	1	100 %
C4.111	Diseño de las herramientas de implementación y monitoreo del canal CNB. ADEMI, CREDIFE y FINAMERICA.	0	3	3	100 %
C4.112	Mínimo de puntos de contacto Agentes Bancarios operando. ADEMI: 75; CREDIFE: 75; FAMA: 50; FINAMERICA: 75 y MIBANCO: 75.	0	350	600	410 %
C4.113	Se habrán monitoreado los resultados de la prueba piloto Agencia Móvil y presentado un plan de mejoras. CREDIFE, ADEMI, FINAMERICA, FAMA	0	4	4	100 %
C4.114	Agencias Móviles Establecidas. ADEMI: 25; CREDIFE: 2; FAMA: 1; FINAMERICA: 15 y MIBANCO: 2.	0	45	273	607 %
C4.115	Agentes Bancarios: Inicio de la etapa del diseño del canal. ADEMI, CREDIFE	0	2	2	100 %

5					
C4.11	Agentes Móviles: Inicio de la etapa de diseño del Canal. ADEMI, FINAMERICA	0	2	2	100 %
6					
C4.11	Clientes referidos por Agentes Referidores Rurales (MIBanco)	0	2000	85811	4,291 %
7					
C4.11	Agencia móvil rural comercial	0	1	1	100 %
8					

Componente 5: Sensibilización, sistematización y difusión del proyecto.

Peso: 10%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C5.11	Plan de Sensibilización Elaborado	0	5	5	100 %
C5.12	Ente regulador concientizado (informado sobre los objetivos, alcances e impacto socioeconómico del proyecto).	0	5	5	100 %
C5.13	Taller interno totalmente preparado.	0	2	2	100 %
C5.14	Taller interno desarrollado.	0	2	5	100 %
C5.15	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	100 %
C5.16	Diseño preliminar de la caja de herramientas.	0	5	5	100 %
C5.17	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	0 %
C5.18	Porcentaje de documentos genéricos para la caja de herramientas diseñados.	0	100	100	100 %
C5.19	Porcentaje de documentos, desarrollados a lo largo de la ejecución del proyecto, recopilados.	0	100	100	100 %

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 Crédito 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 Educación 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 distribución (agentes bancarios, agencias móviles) 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	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	42032	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	161568	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 totalmente 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	1	Jun 2013	Logrado
H14 [*] Número de clientes totales nuevos atendidos 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 educación financiera.	100	Sep 2013	98	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Demoras en la aprobación legislativa
[X] Eficiencia del Banco (demoras para responder)
[X] Cambios en las políticas del Banco
[X] Oposición comunitaria o política
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Cambios en la política nacional
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Temas medioambientales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Riesgo 3. La influencia de fenómenos climatológicos que pueden afectar negativamente el desarrollo del proyecto, como son huracanes y terremotos.

Nivel: Bajo

Responsable: Asistente del proyecto

Estado: Vigente

Comentarios: Los riesgos climatológicos corresponden a situaciones exógenas difíciles de anticipar pero si se han desarrollado estrategias a fin de controlar o mitigar los posibles impactos que puedan generarse como resultado de esta situación: 1. Para los clientes: desarrollo de servicios de seguros todo riesgo, climatológico e incapacidad temporal, Medifé y multiriesgo. 2. Para la IMF: existen los planes de evacuación y plan de contingencia de continuidad del negocio, a través de redundancia de la información e infraestructura tecnológica. Su probabilidad de ocurrencia sigue siendo la misma por ser una variable exógena. Su impacto es bajo por el plan de mitigación.

2. Influencia de riesgos climatológicos que debilitan el posicionamiento de algunos canales alternativos en zonas rurales como resultado de la escasez de energía, en República Dominicana

Nivel: Bajo

Responsable: Asistente del proyecto

Estado: Vigente

Comentarios: Los riesgos climatológicos corresponden a situaciones exógenas difíciles de anticipar pero si se han desarrollado estrategias a fin de controlar o mitigar los posibles impactos que puedan generarse como resultado de esta situación: 1. Para los clientes: desarrollo de servicios de seguros todo riesgo, climatológico e incapacidad temporal, Medifé y multiriesgo. 2. Para la IMF: existen los planes de evacuación y plan de contingencia de continuidad del negocio, a través de redundancia de la información e infraestructura tecnológica. Su probabilidad de ocurrencia sigue siendo la misma por ser una variable exógena. Su impacto es bajo por el plan de mitigación.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 21 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 12 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Los productos quedaron incorporados en los portafolios de las instituciones, y los clientes han recibido varios temas de capacitación sobre uso de dichos productos. Se ha generado una base de clientes.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Revisión y ajuste al proceso de contratación de oficiales de crédito, incluyendo remuneración total. 2. Ajustes al proceso de promoción y venta de los productos y servicios microfinancieros acompañados de capacitación y estrategia de abordaje comunitario. 3. Análisis y profundización en cruces de variables para toma de mejores decisiones crediticias que contribuyan a elevar la calidad de cartera de crédito, el aumento en la escala de clientes y la motivación del personal.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO**Lessons learned**

1. 1. Un proyecto regional exige la evaluación de otros riesgos (así como su impacto y probabilidad de ocurrencia) que afectan el normal desarrollo de los proyectos, como por ejemplo:

- El contexto Internacional en que se desenvuelven las distintas entidades beneficiarias (IMFs). La Crisis Financiera Internacional afectó el desarrollo de productos que estaban pre establecidos como el de remesas del exterior.
- El conocimiento de la Regulación propia de cada país relacionada con los productos y servicios considerados a desarrollar en el proyecto.
- El análisis de los productos similares que ya venían desarrollando las IMF, a fin de determinar su pertinencia, posibilidades de ejecución, e interés en el programa.
- Realizar una evaluación financiera previa y un análisis de la sostenibilidad de los productos a desarrollar. En el caso de las agencias móviles transaccionales, banca comunal no hubo un análisis preliminar, por lo que en la parte de implementación hubo objeciones y demoras en las decisiones de las IMFs que afectaron el avance del programa, por temas de costos y sostenibilidad.
- Evaluar la existencia de problemas internos de las IMFs, por ejemplo crisis institucional, continuos cambios de gerencia, etc. Estos elementos conllevan a dejar a un segundo nivel de prioridad la ejecución del programa.

2. Considerar que no todos los componentes de un proyecto son de interés para todas las IMFs. La falta de interés de las IMFs con la realización de algunos componentes del proyecto no pudo reemplazarse con un mayor esfuerzo de convencimiento y trabajo de la Agencia Ejecutora. El resultado de estos componentes no correspondió con el gran esfuerzo y recursos desplegados.

3. Considerar el monto de contrapartida que cada entidad beneficiaria aportará al proyecto a fin de determinar también la asignación de recursos humanos y de contribución para cada una. En el proyecto se pudo observar para los mismos componentes y mismo rubros de gastos de contrapartida, que existen algunas diferencias muy sustanciales de montos presentados en los gastos de contrapartida aportados y reportados por cada IMF.

4. Temas no considerados en el diseño implican una reformulación de actividades, indicadores, metas, plazos y alcance de lo establecido originalmente que conllevan ajustes del cronograma de las fechas de cumplimiento y prorrogas del proyecto.

5. Los mayores ajustes en el cronograma y en el plazo original establecido se llevaron a cabo en el pilotaje, validación y funcionamiento de productos pasivos (ahorros, microseguros y remesas), por cuanto no fue considerado que, para algunas IMFs, la puesta en marcha de algunos productos no eran viable financieramente, o no se contaba con la capacidad técnica y operativa, análisis que debe realizarse previamente.

6. Establecer metas por componente o desarrollo de producto teniendo en cuenta

Relativa a
Design

Autor
Muñoz Ramírez, Martha Lucia
[FOMIN]

también el avance y desarrollo de los otros componentes. No se puede llevar a cabo el proceso de educación financiera del producto, si no se ha terminado su etapa de desarrollo y pilotaje. Es importante establecer un tiempo amplio para etapas de desarrollo y pilotaje, así como de masificación de los productos.

7. Lo más pertinente en el tema de educación financiera es desarrollar un programa global, y no diferenciada por productos, dado que la mayoría de los productos pasivos se mercadean por ejemplo a través de los clientes de créditos, además por temas de costos.

2. 4. Un proyecto de gran alcance y varios componentes requiere que las IMFs actúen como co-ejecutores y no como beneficiarias.

Implementation

Muñoz Ramírez, Martha Lucia
[FOMIN]

5. Las capacidades institucionales de las IMFs son un determinante esencial a la hora de definir qué entidad puede ser partícipe de un proyecto. Algunas necesitan más tiempo para capacitación de personal, adecuación de sus productos, y de sus sistemas informáticos y tecnológicos. Las fortalezas y debilidades de las IMFs inciden en posibilidades de implementación y tiempos y mayores recursos requeridos.

6. La "participación" de las IMFs no es suficiente para el logro de objetivos. El "compromiso" debe detectarse y verificarse desde la capacidad y fortalezas internas; los riesgos detectados y capacidad para gestionarlos; experiencia, nivel y capacidad del coordinador y equipo de trabajo designado; plan de trabajo interno; nivel de reporte del equipo local; nivel del líder usuario del proyecto; e inclusión del proyecto en el plan estratégico y plan de negocios de la IMF.

7. La carencia de sistematización de experiencias anteriores por parte de las entidades ejecutoras provoca que las IMFs tengan duda a la hora de implementar las metodologías, demandando más esfuerzo y tiempo de parte.

8. El esfuerzo de la Unidad Ejecutora y del Coordinador será mucho mayor en la medida que el plan de trabajo se vea afectado por riesgos de mercado y debilidad de los participantes o cambios en el entorno.

9. Se requiere reevaluar la situación, antes del inicio de la ejecución del programa, para validar si las condiciones presentadas en la etapa de diseño se mantienen, por ejemplo: variaciones del entorno, prioridades de las entidades, cambios internos etc, dado que esto afectan el grado de compromiso de las entidades y la capacidad de operar de la agencia ejecutora, afectándose el desarrollo del proyecto en los tiempos previstos inicialmente.

a. Existen diferentes versiones para determinar lo que es "rural" (por densidad poblacional por área geográfica, por nivel de ingresos o por actividad económica a la cual se dedica la mayor parte de la población de la localidad) que exigen adoptar una definición única para definir los objetivos y resultados del proyecto. Las metas y los hitos deben precisarse en función de esa definición para asegurar el propósito (rural) del proyecto.

10. Malas experiencias previas en el sector rural trae consigo muchos temores que se traducen en un mayor tiempo para analizar y adaptar las nuevas metodologías.

11. La experiencia en el crédito individual urbano no garantiza que se pueda aplicar en el ámbito rural en forma eficaz. La adecuación de un modelo urbano, o mejoras en los procesos no logrará garantizar un mayor crecimiento en las zonas rurales, sino hay nuevos puntos de contacto o CNB como mecanismo de inclusión.

12. Si los indicadores internos o sistemas de las IMFs no tienen las condiciones para monitorear en forma separada y precisa lo rural de lo urbano, no se podrá hacer una adecuada medición de los avances en el ámbito rural.

13. Los productos crediticios funcionan como productos ancla para el desarrollo de otros como microseguros y remesas. Esto es debido a que es más plausible que ante la llegada de una institución financiera los pobladores de la zona rural accedan primero al crédito, y no a otros productos (por lo general en el crédito el que toma el riesgo es la institución que otorga el crédito más no el cliente que es beneficiado). Es hasta después de un lapso de tiempo, en donde la IMF se consolida en la zona y sus productos pasivos son demandados en su totalidad por los mismos clientes que poseen o han tenido algún crédito anteriormente.

14. El producto de microseguros al ser ofrecido como parte del crédito, tiene poco efecto en los beneficiarios, pues no conocen el concepto de los seguros, los beneficios y derechos o coberturas. Lo consideran como un costo adicional al crédito y obligatorio. Se requiere un cambio radical en cuanto a metodología de promoción y capacitación a los oficiales y clientes para reforzar el conocimiento del concepto y coberturas y exponer claramente los beneficios para el cliente.

15. El factor diferencial para obtener un éxito en el desarrollo de los productos financieros rurales, como las cadenas de valor y alianzas, indudablemente es la experiencia previa del Coordinador local. Este aspecto debe tomarse muy en cuenta para futuras intervenciones en temas muy especializados y que requieren de muy buen conocimiento de trabajo de campo.

16. En el tema de Cadenas de Valor y Alianzas, la oferta de las IMFs debe buscar aportar mayor valor que simplemente la provisión de fondos a tasas iguales que en créditos individuales. De lo contrario, la percepción de la empresa ancla y los agricultores es que no hay valor aportado.

17. Las políticas o proyectos orientados al sector financiero rural deben considerar como base una mejora en la educación rural, sin ellos será muy poco lo que se pueda lograr como meta de largo plazo.

18. El problema de la educación financiera por medios masivos no es sólo en cuanto a la medición y validez de su efectividad de desarrollo del conocimiento y habilidades financieras (grado en que efectivamente se adquieran conocimientos financieros por esta vía), sino también al sistema de medición de cobertura exacta.

19. La formación de capacitadores de educación financiera dentro de las IMFs (asesores comerciales y personal que atiende al público) permite mejorar el servicio de atención al cliente.

20. Los Coordinadores y sus Equipos locales asignados al proyecto deben mantener estabilidad en la institución pues con su rotación durante la implementación debilitan la continuidad de las actividades y afectan los plazos de implementación.

21. Cada Coordinador de proyecto debe tener un suplente activo para los casos que impidan la continuidad del titular.		
3. 1. Un proyecto regional, de larga duración, el actuar en todos los países, con todas las IMFs en todos los componentes, suma riegos, debilita la posibilidad de obtener resultados positivos a corto plazo, limita su impacto, y determina riesgos que afectan sus sostenibilidad.	Implementation	Muñoz Ramírez, Martha Lucía [FOMIN]
2. Las entidades participes que no tienen planes y prioridades que coincidan claramente con los objetivos del proyecto y sus componentes, difícilmente se comprometerán en el proyecto o no tendrán el nivel de participación requerido para un eficiente desarrollo del mismo.		
3. Establecer mecanismos que garanticen la alineación estratégica de la entidad con el proyecto (por ejemplo un representante con visión estratégica en cada IMF que comprometa a las diferentes áreas de las instituciones, planes internos de trabajo, y un nivel adecuado de supervisión y seguimiento periódico al más alto nivel posible) facilita la ejecución del proyecto y permite una mejor asignación de los recursos.		
4. Tradicionalmente en las microfinanciera mexicanas, los software de crédito y cartera fueron diseñados para ofertar productos de crédito bajo condiciones únicas, desconociendo las diferentes posibilidades de generación de ingresos y fuentes de pagos de los clientes. Esto ha hecho que mucho cliente no pueda acomodar sus disponibles de caja a las exigencias de las instituciones, incurriendo en atrasos sucesivos. En Crediconfia nuevos desarrollos hacen que el core bancario se acomode a los diferentes ciclos estacionales del poblador rural.	Design	ROJAS QUECANO, GRACIELA
5. La industria microfinanciera rompe mercado eliminando los atributos que por décadas hicieron exitosos los productos grupales. Pretender captar nuevos clientes eliminando barreras de entrada en los productos grupales hace que la deserción de clientes menosprecien las bondades de las metodologías grupales, por el afán de obtener un crédito. Crediconfia incorpora contenidos de Educación, Formación y Asesoría a las reuniones de los colectivos rurales en las fases de promoción e información.	Risk	ROJAS QUECANO, GRACIELA
6. El sobre endeudamiento de los clientes rurales como resultado de malas prácticas comerciales. La asesoría financiera al cliente rural en cabeza del oficial de crédito, si le permite controlar la deserción y el aumento en la morosidad. Tomando distancia de la competencia Crediconfia está haciendo de su oficial de crédito, un Asesor de negocios, yendo más allá de ser tramitadores para convertirlos en orientadores del cliente.	Implementation	ROJAS QUECANO, GRACIELA
7. Muchos clientes de las bancas comunales no disponen de fuentes de repago, elevando los índices de mora y de paso desacreditando las metodologías grupales. El ahorro es un pilar determinante para la supervivencia de las Bancas comunales rurales. Crediconfia ha incorporado el ahorro obligatorio al interior de los colectivos rurales como parte de los pilares de esta metodología.	Risk	ROJAS QUECANO, GRACIELA
8. No existe un elemento diferenciador entre las instituciones microfinancieras mexicanas. Programas de educación financiera incorporados a las reuniones periódicas de los colectivos rurales se convierten en un elemento diferenciador de Crediconfia con respecto a la competencia.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA
9. En México, las tasas de interés efectivas para las microfinanzas urbanas y rurales están sobre el orden del 75 por ciento nominal, esto hace que la oferta crediticia sea oligopólica ante un mercado que aguanta este nivel de tasas. El microempresario rural si es altamente sensible al precio. Crediconfia está preparando una oferta diferenciada en precios, que favorezca la inclusión financiera y motive a los clientes a renovar sus créditos con la institución.	Sustainability	ROJAS QUECANO, GRACIELA

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

Modelo de guía de pautas comportamiento consumidor rural.

Productos principales del proyecto

[Ene 2009] ESTRUCTURA PROTOTIPO DE CRÉDITO BANCOS COMUNALES (Methodologies/training materials)

Autor: Uriel Zuluaga T. Fernando Cantor C.

[Ene 2009] ESTRUCTURA PROTOTIPO DE CRÉDITO GRUPOS SOLIDARIOS (Technical publications)

Autor: Uriel Zuluaga - Juan Alberto Almonacid

[Ene 2009] MODELO DE EDUCACIÓN FINANCIERA (Methodologies/training materials)

Autor: Carlos Mario Reyes

[Mar 2009] CADENAS PRODUCTIVAS (Methodologies/training materials)

Autor: Gonzalo Manrique

[Mar 2009] MODELO GUÍA DE PAUTAS DE COMPORTAMIENTO CONSUMIDOR RURAL (Methodologies/training materials)

Autor: Jaqueline Urquiza

[Mar 2009] MODELO DE CUESTIONARIO CONSUMIDOR RURAL (Methodologies/training materials)

Autor: Jaqueline Urquiza

[May 2009] MANUAL DE CADENAS PRODUCTIVAS (Methodologies/training materials)

Autor: Gonzalo Manrique

[Jun 2009] MANUAL DE PROCESOS CADENAS PRODUCTIVAS (Methodologies/training materials)

Autor: Gerardo Acha - Gonzalo Manrique

[Jun 2009] TALLER DE SENSIBILIZACIÓN INSTITUCIONAL DE EDUCACIÓN FINANCIERA (Methodologies/training materials)

Autor: Jimena Bonilla

[Sep 2009] CONCEPTOS BÁSICOS EDUCACIÓN FINANCIERA (Methodologies/training materials)

Autor: Claudia Vélez

[Sep 2009] REQUERIMIENTOS FUNCIONALES CADENAS PRODUCTIVAS (Methodologies/training materials)

Autor: Gerardo Acha - Gonzalo Manrique

[Oct 2009] Reporte de Mercado de Colombia (Technical publications)

Autor: Jaqueline Urquiza

[Oct 2009] Reporte de Mercado de Nicaragua (Technical publications)

Autor: Jaqueline Urquiza

[Oct 2009] Reporte de Mercado de República Dominicana (Technical publications)

Autor: Jaqueline Urquiza

[Oct 2009] Reporte de Mercado rural de Perú (Technical publications)

Autor: Jaqueline Urquiza

[Oct 2009] Reporte y estimación de mercado rural de Ecuador (Technical publications)

Autor: Jaqueline Urquiza

[Oct 2009] RESUMEN ESTUDIOS DE MERCADO (Technical publications)

Autor: Jaqueline Urquiza

[Dic 2009] PRESENTACIÓN BANCA COMUNAL (Methodologies/training materials)

Autor: Uriel Zuluaga T.

[Dic 2009] DISEÑO PEDAGÓGICO DE PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA (Methodologies/training materials)

Autor: Claudia Vélez

[Dic 2009] MATERIAL ANEXO . HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN (Methodologies/training materials)

Autor: Claudia Vélez, Sandra Tejada

[Ene 2010] GRUPOS SOLIDARIOS (Methodologies/training materials)

Autor: Juan Alberto Almonacid

[Ene 2010] PROGRAMA DE REFERENCIACIÓN CANALES ALTERNATIVOS (Lessons learned/best practices)

Autor: Ivette Frasser - Vanessa Vizcarra - Juan Alberto Almonacid

[Ene 2010] DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CANALES ALTERNATIVOS (Methodologies/training materials)

Autor: Ivette Frasser - Vanessa Vizcarra

[Mar 2010] POLÍTICA RURAL INDIVIDUAL (Methodologies/training materials)

Autor: Luis Orlando Cárdenas

[Mar 2010] REGLAMENTO DE CRÉDITO INDIVIDUAL (Methodologies/training materials)

Autor: Luis Orlando Cárdenas

[Mar 2010] ESTRUCTURA CRÉDITO INDIVIDUAL (Technical publications)

Autor: Uriel Zuluaga T. Fernando Cantor C.

[May 2010] MARCO GENERAL DE EDUCACIÓN FINANCIERA (Methodologies/training materials)

Autor: Susana Barton

[Jun 2010] GUÍA PARA EL FACILITADOR TALLER DE SENSIBILIZACIÓN EDUCACIÓN FINANCIERA (Methodologies/training materials)

Autor: Jimena Bonilla

[Abr 2011] NOTIFAMA 4 Edición (Marketing materials/communication)

Autor: Financiera FAMA

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

28/MAR/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1375612]
28/MAR/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1375613]
28/MAR/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1375614]
16/ABR/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1401126]
07/MAY/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1434855]
16/MAY/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1456541]
16/MAY/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1456543]
19/MAY/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1459633]
06/NOV/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38214847]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=RG-M1137&lg=SP>