



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Expandiendo servicios financieros rurales hacia comunidades con líderes jóvenes

Nro. Proyecto: ES-S1019 - Proyecto No.: ATN/OC-15161-ES

Propósito: Expandido el acceso a financiamiento de Credicampo hacia los hogares rurales, a través de ofrecer nuevos productos financieros y contando con mayor participación comunitaria de líderes jóvenes.

País Administrador

EL SALVADOR

País Beneficiario

EL SALVADOR

Agencia Ejecutora:

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITOCREDICAMPO DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA

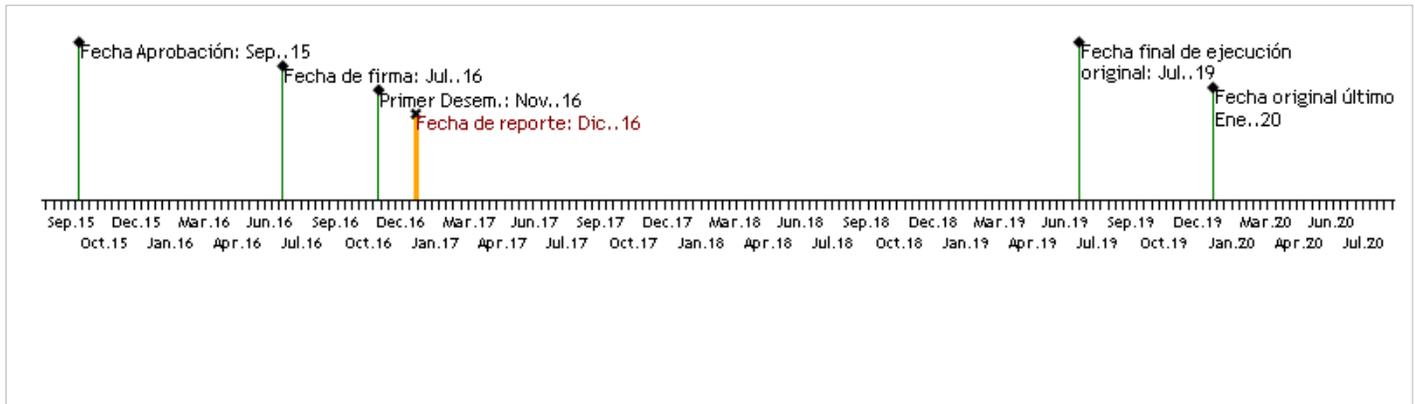
Líder equipo de diseño:

GUILLERMO VILLACORTA

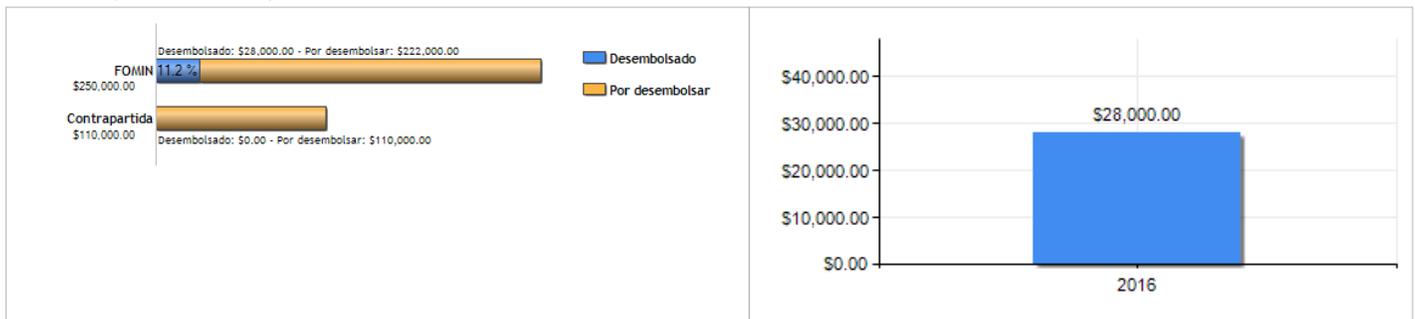
Líder equipo de supervisión:

GLADYS GÓMEZ

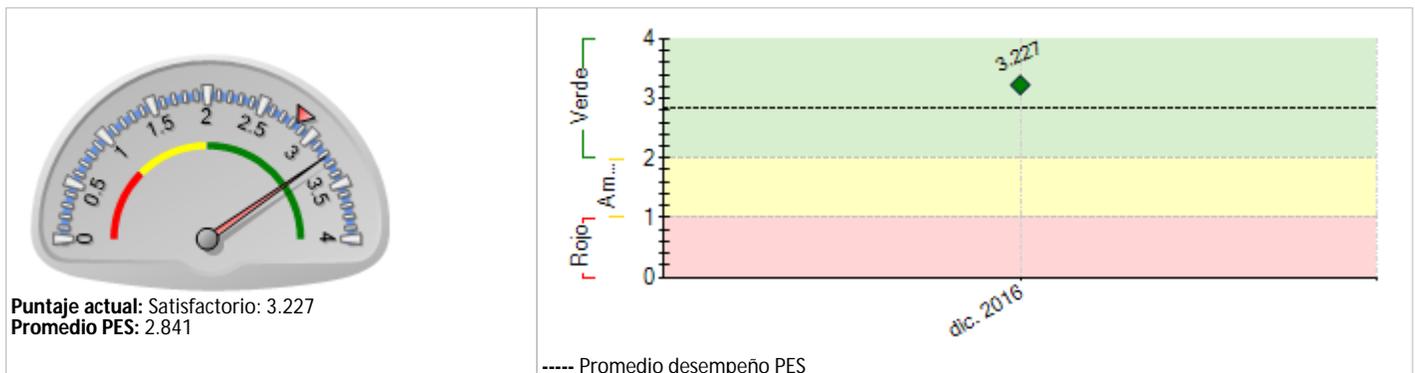
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS (EN MILES DE USD)



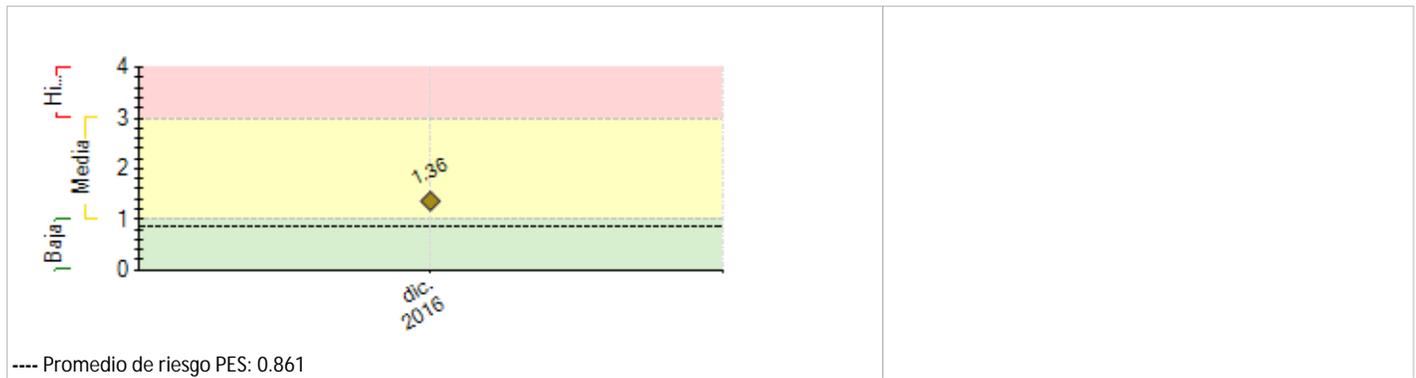
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo
Administración Financiera: Media
Adquisiciones: Baja
Capacidad Técnica: Baja



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el marco del proyecto, en 2016 se cumplieron las principales condiciones previas para el primer desembolso y elegibilidad del proyecto.

En 2016, CREDICAMPO realizó un sondeo general para la apertura de la nueva agencia en el departamento de La Paz; permitiendo identificar la competencia, zonas potenciales y el nivel de apoyo de las comunidades. En enero de 2017, se contratara a la Fundación Campo para realizar el estudio de mercado en el departamento de La Paz, para la apertura de la nueva agencia.

El primer producto logrado fue el levantamiento de la Línea Base y asesoría para uso de herramienta "Progress out of Poverty Index™ (PPI™)", utilizada para medir los niveles de pobreza de grupos e individuos, el análisis de esta información indican que el 34.86% de clientes CREDICAMPO están por debajo de la Línea de Pobreza Relativa Nacional, lo que significa que la institución atiende a segmentos con alto grado de vulnerabilidad.

Adicionalmente, se inició el proceso de contratación de la consultoría para levantamiento de base de datos de jóvenes, con la cual se pretende identificar la participación de jóvenes en las diferentes estructuras organizativa comunitarias.

CREDICAMPO ha actualizado e iniciado las acciones a realizar en 2017 y que están enfocadas al Fortalecimiento Talento Humano y Liderazgo Juvenil, especialmente fortalecimiento gobernabilidad de CREDICAMPO (Junta Directiva y plan de sucesión).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

A la fecha 31 de diciembre de 2016, CREDICAMPO ha iniciado la ejecución del programa de manera razonable y satisfactoria, con alto interés en renovar y aumentar la participación de los jóvenes dentro de su modelo de Negocio. Entre los principales resultados se destacan: la línea de base del proyecto para determinar los niveles de pobreza según la herramienta PTI aplicada en 12 agencias o puntos de venta de CREDICAMPO; asimismo, se realizó el estudio de mercado para la apertura de la agencia No. 13. Entre los indicadores de resultado al 31 de diciembre de 2016 se registra una cartera total de USD 32,3 Millones, un total de 19,320 clientes y un índice de mora de 1.83%.

Es importante que CREDICAMPO logró vincular el análisis del levantamiento de jóvenes potenciales a incorporarse en las estructuras comunitarias, con las consultorías de Fortalecimiento y Modelo a desarrollar con los jóvenes considerando el perfil socioeconómico del segmento meta.

Se sugiere realizar un análisis de la planificación para agilizar la ejecución a fin de evitar retrasos en el cumplimiento de metas intermedias a cumplir en el año 2017.

El proyecto contempló el apoyo para desarrollo de producto financiero de MICROLEASING vinculado al sector apícola. CREDICAMPO después de un año de experiencia, conforme se expone en la sección de lecciones aprendidas del presente PSR, no continuar con el producto financiero desarrollado. Entre las razones que destacan mencionan el alto costo para su modelo de negocio. Se sugiere a CREDICAMPO lograr desarrollar un informe que pueda compartir con mayor profundidad para documentar el caso.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
I.1 Incremento de ingresos de los hogares beneficiarios de del proyecto, derivados de actividades productivas.	0				15	0	
	Jul. 2016				Jul. 2019		
I.2 Porcentaje de Beneficiarios del proyecto con incremento de activos	0				15	0	
	Jul. 2016				Jul. 2019		

Fin: Contribuir al incremento de los ingresos derivados de actividades productivas de los pequeños productores y residentes rurales, clientes de Credicampo

Propósito: Expandido el acceso a financiamiento de Credicampo hacia los hogares rurales, a través de ofrecer nuevos productos financieros y contando con mayor participación comunitaria de líderes jóvenes.	R.1	Número de clientes activos de Credicampo	15899				28000	19320	
	R.2	Saldo de cartera activa de Credicampo (en US\$ millones)	24	32	37		42	32.3	
			Jul. 2016	Jul. 2017	Jul. 2018		Jul. 2019	Dic. 2016	
	R.3	Número de comunidades atendidas por Credicampo	300	330	360		390	331	
			Jul. 2016	Jul. 2017	Jul. 2018		Jul. 2019	Dic. 2016	
	R.4	Número de nuevos productos implementados (Ahorros, Microleasing)	0				2	0	
						Jul. 2018			
R.5	Porcentaje de líderes jóvenes como miembros de junta directiva en las estructuras de comités de crédito y ADESCOs.	3	10			15	0		
R.6	Número de clientes de ahorros a la vista/programado	0				1800	0		
						Jul. 2019			

Componente 1: Financiamiento Reembolsable Peso: 60% Clasificación: Satisfactorio	C1.11	Número de clientes activos de crédito del Proyecto	0	975	975		975	277	En curso
	C1.12	Saldo de la cartera de crédito del Proyecto en USD millones	0	1	1.3		1.1		
				Jul. 2017	Jul. 2018		Jul. 2019		
	C1.13	Número de clientes del proyecto con el producto de Microleasing apícola rural	0				100		
C1.14	Máximo PAR30 + cartera reestructurada de Credicampo	0	6	6		6			
			Jul. 2017	Jul. 2018		Jul. 2019			

Componente 2: Diseño de nuevos productos y apoyo a la expansión Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C2.11	Número de nuevos productos creados con el proyecto	0				3		
	C2.12	Numero de agencias establecidas con apoyo del proyecto					Jul. 2018		
0						1			
						Jul. 2019			

Componente 3: Refuerzo de la plataforma tecnológica Peso: 10% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Número de nuevos módulos de Sistema de Información en funcionamiento	0	3			3		
	C3.12	Servicio de corresponsalia no bancaria analizado		Jul. 2018			Jul. 2019		
						Jul. 2018			

Componente 4: Fortalecimiento Talento Humano y Liderazgo Juvenil Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C4.11	Calificación de gobierno corporativo mejorada en el rating de riesgos	0				1		
	C4.12	Porcentaje de colaboradores de Credicampo con las competencias necesarias para asumir cargos de jefatura o gerencia	0				5		
							Jun. 2019		
	C4.13	Número de horas promedio de capacitación por empleado	0				40		
	C4.14	Número de jóvenes líderes capacitados	0	50	175		300		
			Jun. 2017	Jun. 2018		Jun. 2019			
C4.15	Visitas de intercambio con programas de jóvenes	0	1			2			
			Jun. 2017			Jun. 2018			

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logro	Estado
H1	1	Ene. 2017	1	Oct. 2016	Logrado
H7	1	Ago. 2017			
H5	1	Oct. 2017			
H4	1	Oct. 2017			
H1	2	Ene. 2018			
H3	1	Mar. 2018			
H6	1	Jul. 2018			
H2	1	Sep. 2018			

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. Riesgo de persona clave: Credicampo tiene una dependencia crítica del Director Ejecutivo para su desempeño institucional. La ausencia de él podría generar importantes amenazas a la gobernabilidad	Media	Con recursos del proyecto, se ha previsto apoyar la capacitación de los miembros de la Junta Directiva así como la elaboración de un plan de sucesión a futuro para mitigar este riesgo.	Coordinador del proyecto
2. Riesgo de mercado microfinanciero. A pesar de que la cobertura de los servicios financieros es baja en las zonas orientales del país, la concentración de entidades microfinancieras en ciertas zonas rurales más pobladas y cercanas a áreas urbanas y San Salvador, así como el empleo de prácticas agresivas por parte de entidades microfinancieras extranjeras ha provocado síntomas de sobreendeudamiento y ha afectado la calidad de cartera de las entidades microfinancieras.	Media	Debido a su penetración rural y lealtad de su clientela a través de su presencia constante durante varios años en las comunidades rurales y los diferentes servicios de apoyo comunitario que presta a través de Fundación Campo, Credicampo ha logrado la lealtad de sus clientes. Además, la competencia de entidades microfinancieras aún es débil en las áreas rurales que atiende según lo informado por Credicampo. Por otro lado, Fundación Campo ha creado metodologías de cohesión de las ADESCOs y durante la capacitación que imparte para la formación de los comités de crédito se incluyen temas de sobreendeudamiento, educación financiera, y otros.	Coordinador del proyecto
3. Riesgo tecnológico: Recientemente	Media	Para mitigar este riesgo se ha acordado con Credicampo la realización	Coordinador del proyecto

Credicampo ha cambiado su sistema de información (core bancario) lo que podría implicar riesgos tecnológicos, de seguridad y otros no previstos.

de una auditoría de sistemas que le apoye a determinar si el nuevo sistema cumple con estándares adecuados y si requiere ajustes.

4. Riesgo de seguridad. El Salvador afronta altos índices de violencia y crimen que se ha expandido al área rural y que podrían afectar la expansión de Credicampo.

Media

Credicampo mantiene una estrategia de expansión participativa y voluntaria con las comunidades rurales lo que hace que sea apoyada por mecanismos comunitarios de seguridad cuando la violencia ingresa a las comunidades donde tiene presencia.

Coordinador del proyecto

5. Riesgos operativos: Credicampo se creó con una estructura organizacional de entidad financiera de acuerdo al tamaño que exhibe, pero dada su reciente creación, aún tiene debilidades en ciertas áreas (auditoría interna, riesgos, ahorros, gerencia financiera).

Media

Credicampo es consciente de estas debilidades, y planea superar estas carencias a través de la capacitación y entrenamiento de su personal para lo que ha creado una unidad de talento humano, ha incluido indicadores en su plan estratégico, y cuenta con reglas claras de entrenamiento mínimo anual de su personal. Adicionalmente, en el proyecto se tiene previsto apoyar parte de la capacitación del personal, especialmente para las áreas de reciente creación.

Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

Comentarios

En el diseño de los productos financieros CREDICAMPO contempla la evaluación del modelo de negocio y viabilidad financiera. No obstante es necesario desde esta etapa inicial que CREDICAMPO desarrolle el plan de sostenibilidad de las diferentes acciones y resultados esperados que se esperan en el presente proyecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La base de clientes de CREDICAMPO es de la zona rural y el apoyo a la población joven garantiza la permanencia de los servicios financieros. Por lo tanto, es una apuesta importante con el proyecto promover el recambio generacional en las estructuras organizativas de las comunidades incrementando la participación de jóvenes y mujeres en los puestos de tomas de decisión.

Con el apoyo del proyecto, se diseñaran productos financieros (energías renovables, ahorro a la vista y programado) acordes a las necesidades de la población, cuyas características financieras facilitarían la gestión con otras fuentes de fondeo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

1. Producto Financiero – MICROLEASIGN APÍCOLA. En el diseño del proyecto se incluyó la opción de desarrollar un producto financiero orientado a la investigación y diseño de productos de microleasing rural en otros sectores pero inicialmente concebido para el Sector Apícola. No obstante, CREDICAMPO después de realizar un piloto o estudio de viabilidad donde solamente se otorgaron 5 microleasing en un año, consideró no continuar con el producto de microleasing debido a: (i) El segmento meta que son los productores agrícolas tiene poca cultura para este tipo de financiamiento, prefieren el crédito normal para la adquisición de los equipos (ii) los proveedores no comparten el riesgo y responsabilidad en la administración de los equipos, y (iii) La estructura de microleasing implica altos costos operativos que no son consistentes con el modelo de negocio de CREDICAMPO, por una parte debería contar con espacios físicos para el resguardo de equipos y personal específico para su administración y

Relativo a
Implementation

Autor
Rios, Evenor