Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo a la expansión de las Microfinanzas y el desarrollo de Negocios Inclusivos

Nro. Proyecto: CH-M1031 - Nro. Operación: ATN/ME-12032-CH

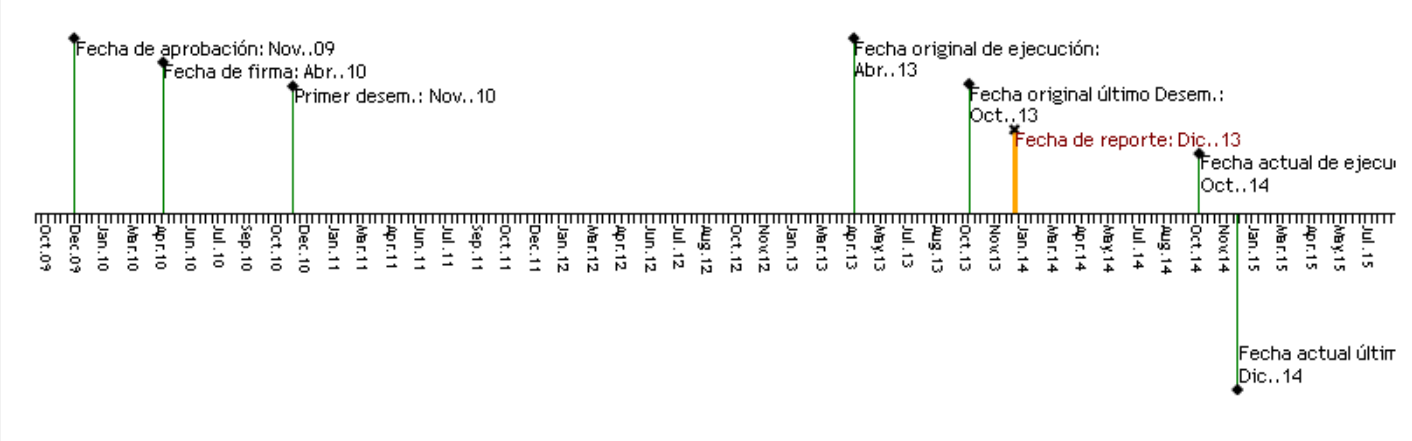
Resultado: Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios inclusivos de prestación de servicios microfinancieros a través de alianzas entre grandes y medianas empresas y una institución bancaria.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
CHILE	CHILE	MIC - Desarrollo de la microempresa	MFIN - Microfinanzas

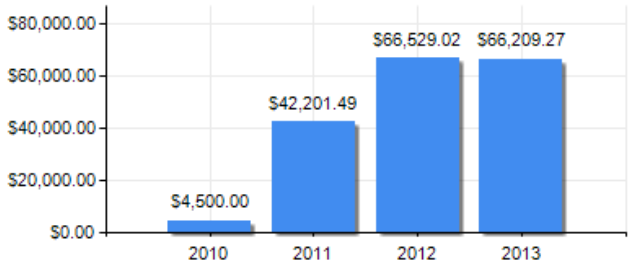
Agencia Ejecutora: Banco de Crédito e Inversiones

Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Carrasco, Carolina

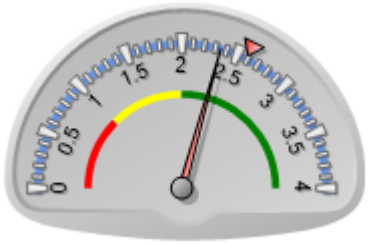
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



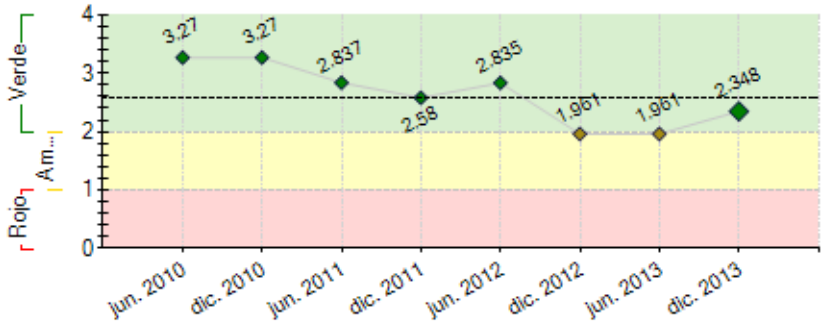
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.348
Promedio FOMIN: 2.591

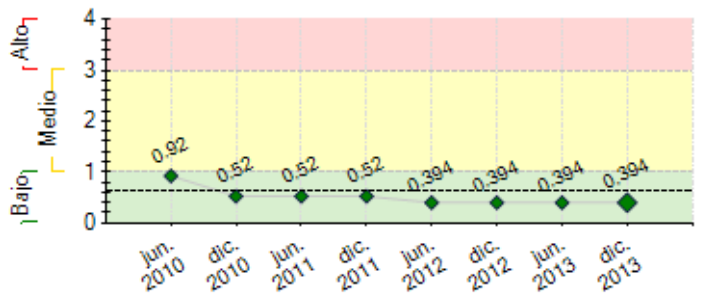


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.621

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Hasta fines del 2013, hemos realizado 3 iteraciones distintas en el proyecto.

1.Focalización en la Estrategia de Siembra: Tuvimos un foco exclusivo en la siembra de productos para alcanzar un mínimo de clientes, de tal forma que pudiéramos iniciar la promoción de utilización, esto claramente fue un error. Si bien alcanzamos buenos números en cuanto a cantidad de clientes, el nivel de uso fue bajo lo esperado y no logró nunca despegar.
2.Producto Exclusivo: en concordancia con la evaluación intermedia del Fomin, este canal de distribución con empresas en alianza podía ser utilizado para la entrega de una mayor cantidad de productos financieros, no solamente una línea de crédito exclusiva y de esta forma cubrir una mayor cantidad de necesidades de los almaceneros, dándole mayor rentabilidad al canal.
3.Fuerza de Venta Exclusiva: la evaluación intermedia sugirió que estábamos perdiendo un activo importante de las empresas en alianza que eran sus vendedores, con todo su conocimiento de los clientes y la confianza que generan con ellos (al utilizar una fuerza de venta exclusiva para el proyecto).
4.Alta dependencia de empresas en Alianza: depender en exceso de las empresas en alianza implica una pérdida en el control del proyecto significativa en términos de tiempo de ejecución y de reacción.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto no ha obtenido los resultados esperados, ni la estrategia de alianzas ha demostrado la costo-efectividad esperada para mejorar el acceso de la microempresa (almaceneros) a productos financieros. Por lo anterior, el proyecto ha sido prorrogado hasta fines de 2014 con el solo fin de terminar de buena manera la tercera iteración, en la cual a través del uso de tecnología, se busca mejorar acceso a productos financieros, profundizar relaciones de la microempresa con las empresas en alianza, incorporar conceptos de educación financiera y en definitiva mejorar la gestión y performance del almacenero. Dado que las metas en cobertura y colocaciones no serán alcanzadas, se acordó con la AE una disminución de la contribución FOMIN en un 50% aprox.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Este semestre ha tenido mejores resultados que el anterior, puesto que hemos puesto en práctica varios elementos considerados para esta etapa, sin embargo los tiempos de respuesta e implementación no han sido los que esperábamos llevándonos a una situación y status un poco mas bajo del esperado.
Esperamos poder repuntar en estos próximos dos meses que vienen.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La tercera iteración se está implementando a muy baja escala, lo cual ralentiza la posibilidad de generar el volumen de operaciones requeridas por el Banco para viabilizar la estrategia. En esta etapa los principales aspectos considerados son: (1) Clientes: El proyecto tiene por objeto proveer servicios financieros a un número de microempresarios (3000) que pertenecen o atienden a segmentos de la Base de la Pirámide (BdP); (2) Servicios Financieros: Se definió un portfolio de productos, que busca apoyar el desarrollo de los microempresarios en todas sus etapas de crecimiento. Estos son: crédito, línea de crédito, cuenta vista, corresponsalía bancaria; (3) Educación financiera; (4) Canal de Distribución: Empresas de consumo masivo que posean alianzas formales con el banco Bci; (5) Fuerza de Ventas: se cambió a la fuerza de ventas de las empresas en alianza, por una conexión constante con los almaceneros a través de un terminal POS.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado:

Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios inclusivos de prestación de servicios microfinancieros a través de alianzas entre grandes y medianas empresas y una institución bancaria.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
R.1	Cuatro alianzas con empresas que sirvan como experiencia de base para sistematizar y desarrollar un nuevo Modelo de Negocio de prestación de servicios microfinancieros.	0				4	4	
						Oct. 2014	Jun. 2012	
R.2	BCI aumenta en un 15% su cartera de créditos a la microempresa y segmento de población en la BdP a través de las cuatro alianzas del Proyecto (Línea de base: US$ 45 millones).	0				15	8	
						Oct. 2014	Jun. 2012	
R.3	Microempresarios reciben soluciones financieras adaptadas a sus necesidades	0				10000	4118	
						Oct. 2014	Jun. 2012	
R.4	Al menos el 20% de microempresarios financiados han mejorado sus perspectivas de sostenibilidad.	0				20	10	
						Oct. 2014	Jun. 2012	
R.5	Microempresarios atendidos con productos de ahorro.	0				2000	0	
						Oct. 2014	Jun. 2012	

	R.6	Colocaciones de US$6,6 millones	0				6.6	1800	
							Oct. 2014	Jun. 2012	
	R.7	Un nuevo modelo de negocio de prestación de servicios microfinancieros desarrollado y sistematizado sobre la base de la experiencia con cuatro alianzas con empresas.	0				1	0	
							Oct. 2014	Jun. 2012	
Componente 1: Desarrollo de negocios inclusivos a través de clientes corporativos **Peso:** 61% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C1.I1**	Al menos cuatro alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas.	0				4	4	Finalizado
							Oct. 2011	Jun. 2011	
	C1.I2	Microempresarios tienen créditos a través de alianzas.	0				4500	3994	Atrasado
							Oct. 2011	Jun. 2013	
	C1.I3	Colocaciones por US$ 2,8 millones.	0	0.7	1.67		6.6	0.07	Atrasado
				Jun. 2013	Dic. 2013		Abr. 2014	Dic. 2013	
	C1.I4	Proyecto incorporado en la estrategia comercial de 4 alianzas	0				1	4	Finalizado
							Dic. 2013	Jun. 2013	
	C1.I5	Al menos 50 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				50	50	Finalizado
							Oct. 2011	Jun. 2011	
	C1.I6	Al menos 1.095 seguros de incapacidad temporal o de salud entregados a través del canal alianzas.	0				1095	10	
							Jun. 2014	Dic. 2013	
	C1.I7	Cuentas de ahorro activas.	0				2000	1	Atrasado
							Abr. 2013	Dic. 2013	
	C1.I8	Al menos 10% de los productos y servicios de las empresas de las alianzas en estos segmentos se generan a través de los créditos con BCI.	0				10	1	Atrasado
							Abr. 2013	Dic. 2013	
	C1.I9	Al menos 200 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				53	53	Finalizado
							Dic. 2012	Dic. 2012	
	C1.I10	Microempresarios con creditos a traves de modelo de alianza reformulado	0	10	393		1095	10	Atrasado
			Oct. 2012	Dic. 2012	Jun. 2013		Dic. 2013	Dic. 2013	
	C1.I11	Micreoempresarios con Lineas de Credito a traves de modelo de alianza reformulado	0	55	1697		4700	28	Atrasado
				Dic. 2012	Jun. 2013		Dic. 2013	Dic. 2013	
	C1.I12	Microempresarios CNB a traves de modelo de alianzas reformulado	0	9	108		270	83	Atrasado
				Dic. 2012	Jun. 2013		Dic. 2013	Dic. 2013	
	C1.I13	Numero de alianzas establecidas a partir del Modelo de Negocio reformulado	0	2			4	2	Atrasado
				Dic. 2012			Jun. 2013	Dic. 2013	
Componente 2: Desarrollo de metodología y capacitación para enfrentar el segmento. **Peso:** 33% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Se han informado sobre productos financieros y los servicios de la alianza al 50% del potencial de clientes de la alianza	0				50	50	
							Abr. 2011	Dic. 2012	
	C2.I2	Alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas con productos de créditos desarrollados.	0				4	4	Finalizado
							Oct. 2011	Jun. 2011	
	C2.I3	Se han informado sobre productos financieros y los servicios de la alianza el 100% del potencial de clientes de la alianza.	0				100	100	
							Oct. 2011	Dic. 2012	
	C2.I4	100% de analistas, fuerzas de venta y equipo de apoyo de BCI, capacitados en el modelo alianza.	0				100	100	Finalizado
							Jun. 2013	Jun. 2012	
	C2.I5	Finalizado desarrollo de un producto de ahorro.	0				1	0.01	
							Jun. 2014	Dic. 2013	
	C2.I6	Finalizado desarrollo producto seguros	0				1	1	
							Dic. 2013	Dic. 2013	
	C2.I7	Diseño conceptual de corresponsales móviles (telefonía) no bancarios.	0				1	1	
							Oct. 2011	Dic. 2012	
	C2.I8	Metodología y materiales de capacitación para personal de Banca Emergente documentadas y sistematizadas.	0				1	1	
							Dic. 2012	Jun. 2013	
	C2.I9	El nivel de riesgo de la cartera del BCI del modelo alianza es menor a 8%	20				8	17.8	Finalizado
							Abr. 2013	Ene. 2011	
	C2.I10	El índice de eficiencia de las alianzas es menor a 40%	0				40	47	Finalizado
							Abr. 2013	Jun. 2011	
	C2.I11	Al menos dos productos por alianza (al menos 8) desarrollados, evaluados y con mejoras incorporadas.	0				8	7	Atrasado
							Dic. 2013	Dic. 2013	
	C2.I12	Desarrollo e implementacion de 4 productos en el marco de modelo de alianzas reformulado (Credito de Inversion, Linea de Credito, CNB, Cuenta Vista)	0				4	4	
							Dic. 2012	Dic. 2012	
	C2.I13	Politica institucional (BCI Nova) para enfrentar el segmento desarrollada y documentada	0				1	1	
							Dic. 2012	Dic. 2012	
	C2.I14	Sistema de seguimiento BCI que contiene informacion comercial y de riesgo para todo el protfolio operando y emitiendo informes	0				1	1	
							Dic. 2012	Dic. 2013	
	C2.I15	Proyecto Alianzas cuenta con espacio especifico dentro de la pagina web institucional	0				1	1	
							Jun. 2013	Dic. 2013	
	C2.I16	100% sucursales y areas de apoyo relacionadas con X (valor esperado) alianzas en operacion capacitadas	0	2			4	4	
				Dic. 2012			Jun. 2013	Dic. 2013	
Componente 3: Fomento de educación financiera **Peso:** 4% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Material y contenido pack educación financiera diseñados y documentado.	0				1	1	Finalizado
							Dic. 2012	Jun. 2012	
	C3.I2	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0				6000	2657	Atrasado
							Abr. 2012	Dic. 2012	
	C3.I3	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0	1500	3000	6000	12000	2657	
				Dic. 2012	Jun. 2013	Dic. 2013	Jun. 2014	Dic. 2012	
	C3.I4	Material de apoyo a cursos educacion financiera desarrollado: Portal web, Dipticos, presentaciones	0				1	1	
							Dic. 2012	Dic. 2012	
	C3.I5	Implementacion call center y su sistema de seguimiento	0				1	1	
							Dic. 2012	Dic. 2012	
	C3.I6	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0				1	1	
							Dic. 2012	Dic. 2013	
	C3.I7	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0				1	1	
							Dic. 2012	Dic. 2013	
	C3.I8	Contenido clinicas bancarias desarrollado	0				1	1	
							Dic. 2012	Dic. 2012	
	C3.I9	Clinicas Bancarias dictadas	0	3			6	6	
				Jun. 2013			Dic. 2013	Dic. 2013	
	C3.I10	Equipo de formadores en Educacion financiera al interior de BCI formado y cin responsabilidades asignadas	0				1		Atrasado
							Dic. 2013		
	C3.I11	Estudio metodologias y campañas de Educacion Financiera a nivel nacional e internacional y propuesta final EF masiva a traves de medios masivos desarrollado y aprobado	0				1		Atrasado
							Dic. 2013		
	C3.I12	Sistematizacion call center	0				1		Atrasado

						Dic. 2013		

Componente 4: Sistematización y difusión **Peso:** 2% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	El Proyecto cuente con al menos cinco apariciones en prensa escrita o medios televisivos al año desde el primer año.	0	10 Abr. 2011	15 Abr. 2012	20 Abr. 2013	22 Dic. 2013	11 Dic. 2013	Atrasado
	C4.I2	El Proyecto ha sido invitado a exponer su experiencia en al menos dos seminarios de microfinanzas.	0				2 Abr. 2013	3 Jun. 2012	Finalizado

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Oct. 2010	6	Sep. 2010	Logrado
H1	[*] Línea Base	1	Ene. 2011	1	Ene. 2011	Logrado tarde
H2	[*] Sistema de Monitoreo desarrollado	1	Ene. 2011	1	Ene. 2011	Logrado tarde
H3	Piloto nuevo modelo diseñado implementado con empresa 1	1	Oct. 2012	100	Oct. 2012	Logrado
H4	Nuevo Modelo Masificado empresa 1	1	Abr. 2013	1	Abr. 2013	Logrado
H5	Piloto empresa 2 en marcha blanca	1	Abr. 2013	1	Abr. 2013	Logrado
H10	Acuerdos de alianza formalizados con empresas bajo el nuevo modelo	2	Mar. 2014			
H11	Microempresarios capacitados en educacion financiera	5000	Abr. 2014			
H12	Microempresarios conectados a traves de POS	500	Abr. 2014			
H13	Acuerdos de alianza formalizados con empresas bajo el nuevo modelo (Acumulado)	4	Jul. 2014			
H14	Microempresarios conectados a traves de POS (Acumulado)	2000	Oct. 2014			
H15	Microempresarios capacitados en educacion financiera (Acumulado)	12000	Oct. 2014			
H16	Modelo Sistematizado y difundido en 4 paises de la Region	1	Oct. 2014			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El interés y demanda de las microempresas de integrarse como parte de las alianzas, dado que son modelos innovadores de negocios, no es suficiente.	Medio	Dado que las alianzas resultarán en mayor acceso a financiamiento para la microempresa y que habrá actividades generales de educación financiera, se prevé que la misma estará interesada en participar para superar este obstáculo importante.	Coordinador del proyecto
2. Las microempresas como población objetivo se sobre-endeuden y causan problemas de morosidad e incobrabilidad.	Bajo	El tercer componente se enfoca al tema de educación financiera para ayudar a las microempresas e individuos a entender mejor como manejar su situación financiera para evitar problemas de sobreendeudamiento.	Coordinador del proyecto
3. Existe el riesgo de que no se cumplan los indicadores que tenemos propuestos en cuanto a números, es decir, que los valores que alcancemos sean menores a lo presupuestado.Esto se podría dar por una mala implementación en las capacitaciones de la Fuerza de Ventas, por la poca aceptación de los productos por parte de los clientes o por encontrarnos a destiempo con los clientes	Bajo	La posibilidad de que esto suceda existe, pero para poder evitar que esto ocurra debemos ser muy acuciosos con la capacitación a la FV, debemos estar constantemente evaluando como se va dando la situación con los clientes, si es que se están cumpliendo los números y si es que hay ajuste que hacer.Para esto se evalúa semanalmente la situación de cada proyecto y los resultados que se están alcanzando.	Invitado Proyecto
4. El compromiso de las grandes empresas a entrar en alianza con BCI para expandir acceso a financiamiento para microempresas de la BdP no es suficiente.	Bajo	Ya se han identificado a varias posibles empresas y el Proyecto estipula la necesidad de contar con al menos dos empresas confirmadas como condición previa al primer desembolso.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	el proyecto no ha probado la posibilidad de desarrollar un mercado financiero a traves del modelo de alianzas
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	la baja escala lograda probablemete hara que se reste prioridad a la iniciativa una vez terminado el proyecto Fomin

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

- Hemos ajustado algunos valores y expectativas que nos permitirán asegurar de mejor forma la sostenibilidad del proyecto.
- Cerramos nuevas alianzas y números esperados que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo final.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. los proyectos innovadores deben ser implementados en un ambiente que reconozca la posibilidad de fallo y necesidad de flexibilizacion, lo cual debe estar de alguna manera incorporado en el score card de las personas involucradas en la ejecución (en este caso personal de BCI y fuerza de ventas de alianzas) ya que de otra forma el proyecto esta en permanente riesgo de perder prioridad para los gestores.	Implementation	Carrasco, Carolina *[FOMIN]*