Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Support to Microfinance expansion and development of Inclusive Business in Chile

Número de proyecto: CH-M1031 - Nro. Operación: ATN/ME-12032-CH

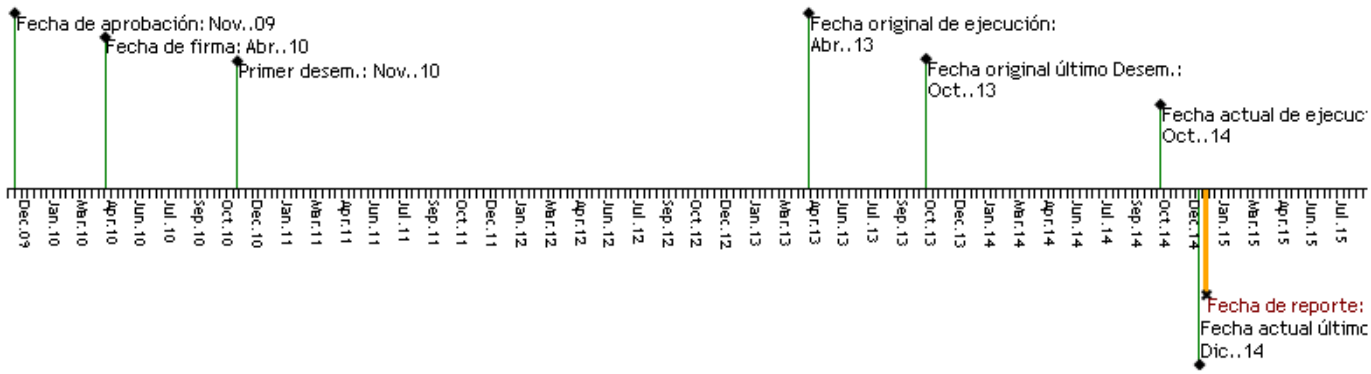
Resultado: Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios inclusivos de prestación de servicios microfinancieros a través de alianzas entre grandes y medianas empresas y una institución bancaria.

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

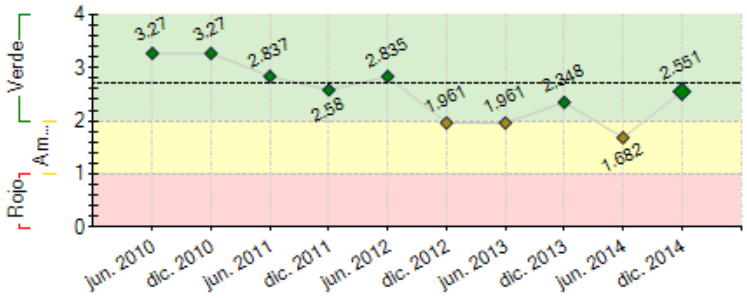
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$623,116.00	$404,726.22	$198,389.78
Contrapartida	$1,421,560.00	$0.00	$611,238.81

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

No se recibió respuesta

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto no alcanzo las metas propuestas. Durante el periodo de ejecución las metas fueron revisadas y el presupuesto de la operacion (FOMIN y Aporte Local) ajustado conforme a ello. No obstante lo anterior, el proyecto fue proactive en la identificacion de lecciones aprendidas e implementacion de cambios en la estrategia de intervención. Todo lo anterior servirá de base para el futuro desempeño del Modelo de Alianzas en BCI.

Evaluación final

el diseño del proyecto mantiene pertinencia y relevancia pero existieron deficits durante la ejecución en cuanto a los resultados logrados versus esperados

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39537427

SECCIÓN 3: INDICADORES

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.

Clasificación: Insatisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
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	100 %
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	53 %
R.3	Microempresarios reciben soluciones financieras adaptadas a sus necesidades	0	10000	4118	41 %
R.4	Al menos el 20% de microempresarios financiados han mejorado sus perspectivas de sostenibilidad.	0	20	10	50 %
R.5	Microempresarios atendidos con productos de ahorro.	0	2000	0	0 %
R.6	Colocaciones de US$6,6 millones	0	6.6	1800	27,273 %
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	0 %

Componente 1: Desarrollo de negocios inclusivos a través de clientes corporativos

Peso: 61%

Clasificación: Insatisfactorio

C1.I1	Al menos cuatro alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas.	0	4	4	25 %
C1.I2	Microempresarios tienen créditos a través de alianzas.	0	4500	3994	89 %
C1.I3	Colocaciones por US$ 2,8 millones.	0	6.6	1	15 %
C1.I4	Proyecto incorporado en la estrategia comercial de 4 alianzas	0	1	2	200 %
C1.I5	Al menos 50 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0	50	53	106 %
C1.I6	Al menos 1.095 seguros de incapacidad temporal o de salud entregados a través del canal alianzas.	0	1095	23	2 %
C1.I7	Cuentas de ahorro activas.	0	2000	1	0 %
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	2	20 %
C1.I9	Al menos 200 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0	53	416	785 %
C1.I10	Microempresarios con creditos a traves de modelo de alianza reformulado	0	1095	1270	116 %
C1.I11	Micreoempresarios con Lineas de Credito a traves de modelo de alianza reformulado	0	4700	28	1 %
C1.I12	Microempresarios CNB a traves de modelo de alianzas reformulado	0	270	417	154 %
C1.I13	Numero de alianzas establecidas a partir del Modelo de Negocio reformulado	0	4	3.1	78 %

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	100 %
C2.I2	Alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas con productos de créditos desarrollados.	0	4	4	100 %
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	100 %
C2.I4	100% de analistas, fuerzas de venta y equipo de apoyo de BCI, capacitados en el modelo alianza.	0	100	100	100 %
C2.I5	Finalizado desarrollo de un producto de ahorro.	0	1	1	100 %
C2.I6	Finalizado desarrollo producto seguros	0	1	1	100 %
C2.I7	Diseño conceptual de corresponsales móviles (telefonía) no bancarios.	0	1	1	100 %
C2.I8	Metodología y materiales de capacitación para personal de Banca Emergente documentadas y sistematizadas.	0	1	1	100 %
C2.I9	El nivel de riesgo de la cartera del BCI del modelo alianza es menor a 8%	20	8	18.1	0 %
C2.I10	El índice de eficiencia de las alianzas es menor a 40%	0	40	50.1	125 %
C2.I11	Al menos dos productos por alianza (al menos 8) desarrollados, evaluados y con mejoras incorporadas.	0	8	7	88 %
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	100 %
C2.I13	Politica institucional (BCI Nova) para enfrentar el segmento desarrollada y documentada	0	1	1	100 %
C2.I14	Sistema de seguimiento BCI que contiene informacion comercial y de riesgo para todo el protfolio operando y emitiendo informes	0	1	1	100 %
C2.I15	Proyecto Alianzas cuenta con espacio especifico dentro de la pagina web institucional	0	1	1	100 %
C2.I16	100% sucursales y areas de apoyo relacionadas con X (valor esperado) alianzas en operacion capacitadas	0	4	4	100 %

Componente 3: Fomento de educación financiera

Peso: 4%

Clasificación: Insatisfactorio

C3.I1	Material y contenido pack educación financiera diseñados y documentado.	0	1	1	100 %
C3.I2	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0	6000	2657	44 %
C3.I3	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0	12000	2845	24 %
C3.I4	Material de apoyo a cursos educacion financiera desarrollado: Portal web, Dipticos, presentaciones	0	1	1	100 %
C3.I5	Implementacion call center y su sistema de seguimiento	0	1	1	100 %
C3.I6	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0	1	1	100 %
C3.I7	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0	1	1	100 %
C3.I8	Contenido clinicas bancarias desarrollado	0	1	1	100 %
C3.I9	Clinicas Bancarias dictadas	0	6	6	100 %
C3.I10	Equipo de formadores en Educacion financiera al interior de BCI formado y cin responsabilidades asignadas	0	1		0 %
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		0 %
C3.I12	Sistematizacion call center	0	1		0 %

Componente 4: Sistematización y difusión

Peso: 2%

C4.I1	El Proyecto cuente con al menos cinco apariciones en prensa escrita o medios televisivos al año desde el primer año.	0	22	11	50 %
C4.I2	El Proyecto ha sido invitado a exponer su experiencia en al menos dos seminarios de	0	2	3	150 %

Clasificación: Insatisfactorio	microfinanzas.				

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	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	2	Abr. 2014	Logrado tarde
H11	[*] Microempresarios capacitados en educacion financiera	2845	Abr. 2014	2845	Jul. 2014	Logrado tarde
H12	[*] Microempresarios conectados a traves de POS	416	Abr. 2014	416	Jun. 2014	Logrado tarde
H13	Acuerdos de alianza formalizados con empresas bajo el nuevo modelo (Acumulado)	4	Jul. 2014	4	Sep. 2014	Logrado tarde
H15	[*] Microempresarios capacitados en educacion financiera (Acumulado)	12000	Dic. 2014	12000	Dic. 2014	Logrado

[*] 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] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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.
Nivel: Medio **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios:

2. Las microempresas como población objetivo se sobre-endeuden y causanproblemas de morosidad e incobrabilidad.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios:

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
Nivel: Baja **Responsable:** Invitado Proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios:

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.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: El riesgo aún está vigente,, pero es importante destacar que ya se han identificado al menos 5 empresas muy interesadas en comenzar un piloto del proyecto para este semestre.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **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: P - Probable
Luego de implementadas 3 iteraciones al Modelo de Negocios, existe compromise de la AE por mantener la Estrategia del Modelo de Alianzas, con intensidades graduales que permitan comunicar de major forma tanto a las empresas en Alianza como a los Microempresarios los beneficios de la misma. Por lo tanto las metas son bastante mas conservadoras pero se mantendra el esquema de trabajo

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39584440

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Enfoque diferencial. Es preciso adaptar los procesos de banca tradicional a las particularidades y diferencias que implica bancarizar a población base de la pirámide a fin de responder a las necesidades, especificidades y particularidades de la población.	Implementation	Carrasco, Carolina *[FOMIN]*
2. Cambios oportunos y graduales. La cambios deben realizarse a tiempo, de manera paulatina y acompañada de procesos de capacitación.	Implementation	Carrasco, Carolina *[FOMIN]*
3. Visión clara del Modelo de Negocio. Las decisiones de modelo de negocio se deben adoptar después de analizar los componentes en su totalidad, de manera integral y en profundidad.	Implementation	Carrasco, Carolina *[FOMIN]*

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

Evaluación Final del Proyecto, que explica bien las iteraciones que sufrió el modelo producto de la experiencia y aprendizajes

Productos principales del proyecto

[Dic. 2014] Evaluación Final del Proyecto (Other)
Autor: Alejandro Serrano

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

13/FEB./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38593564]
30/MAR./2015	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39537427]
20/ABR./2015	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39584440]
	Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CH-M1031&lg=SP