Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

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

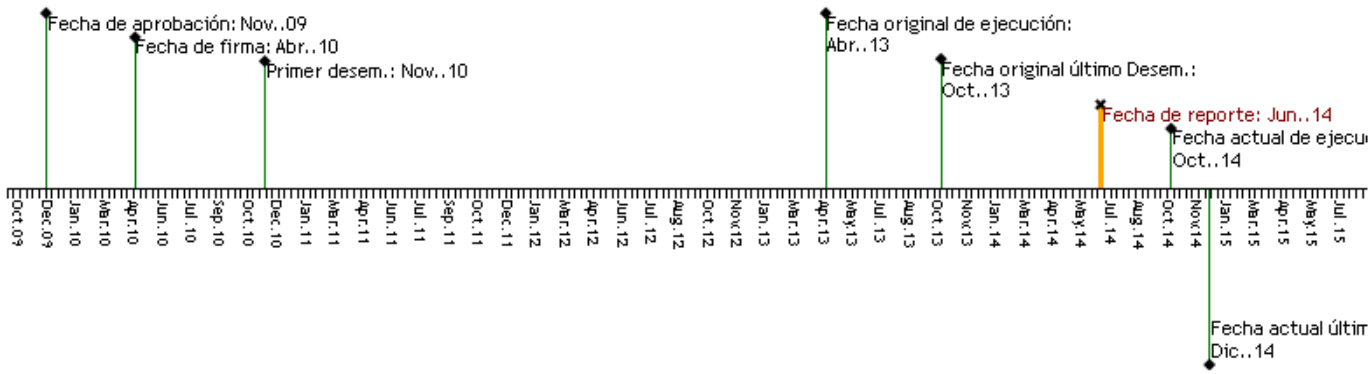
Resultado: Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios inclusivos de prestación de servicios microfinancieros a través de alianzas entre grandes y medianas empresas y una institución bancaria.

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

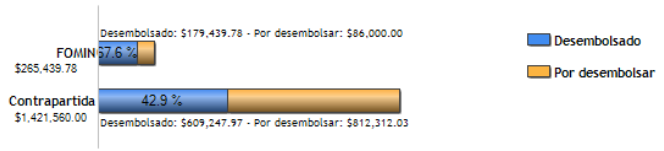
Agencia Ejecutora: Banco de Crédito e Inversiones

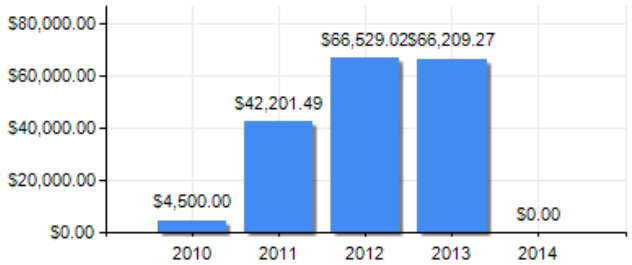
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Carrasco, Carolina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

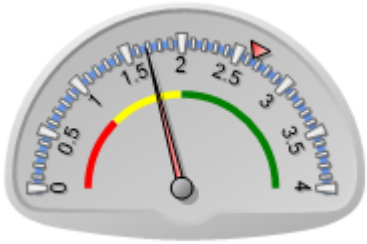


RECURSOS

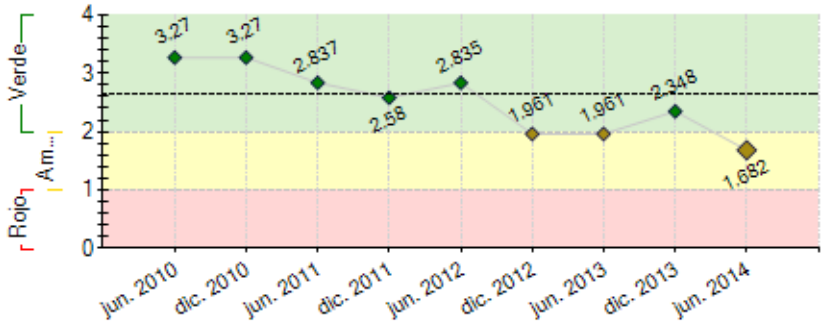




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.682
Promedio FOMIN: 2.645

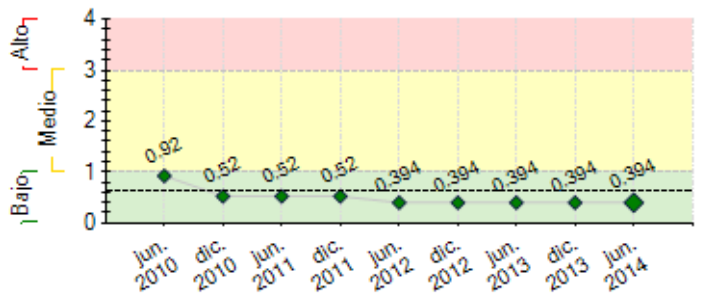


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.615

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Este semestre fue muy importante para el proyecto ya que hubo un cambio en la forma de implementación de proyecto. Dentro de los cambios el más importante fue la instalación de POS en los almacenes, de manera que sea una vía directa, rápida y económica para comunicarse entre empresa de consumo masivo y almacén. Ademas este servicio incluye la apertura de una cuenta vista, lo que ayuda a la bancarización básica y necesaria para que clientes confíen en el Banco, entiendan como funciona y eventualmente en un 2.0 tener la opción de tener una línea de crédito para capital de trabajo. Fue un semestre que se empezaron a ver resultados de este cambio que se decidió a fines del 2013. Ha sido más lento de lo que esperábamos, pero ya estamos creciendo cerca de 80 puntos mensuales. En general un 90% transacciona y hemos aumentado el pago de facturas con tarjetas, que es un hito clave para las empresas de consumo masivo. El mes de julio se recibieron facturas a través de pago con tarjeta sobrepasando los diez millones de pesos. Ya hay mas de 400 puntos instalados, pero aun son pocos los que pagan con facturas. Creemos que es principalmente por cambios culturales que se van dando de a poco pero en forma mucho mas lenta de lo que quisiéramos.
Para lo que queda de este 2014, se pondrá foco en aumentar el numero de POS instalados y específicamente habrá un foco importante a través de promociones con la empresa, el lograr aumentar el número de almacenes que pagan con tarjeta las facturas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Si bien esta tercera iteracion del modelo muestra resultados mas auspiciosos en cuanto a la existencia de una propuesta de valor para el almacen de barrio, la gran empresa y BCI, la escala lograda dista mucho de las metas originales del proyecto, no habiendose logrado demostrar el funcionamiento de un modelo de alianzas que permitiera aumentar volumenes de negocios e ingresos a escala significativa.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se indicó en desempeño acumulativo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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 Oct. 2014	4 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 Oct. 2014	8 Jun. 2012	
R.3	Microempresarios reciben soluciones financieras adaptadas a sus necesidades	0				10000 Oct. 2014	4118 Jun. 2012	
R.4	Al menos el 20% de microempresarios financiados han mejorado sus perspectivas de sostenibilidad.	0				20 Oct. 2014	10 Jun. 2012	
R.5	Microempresarios atendidos con productos de ahorro.	0				2000 Oct. 2014	0 Jun. 2012	
R.6	Colocaciones de US$6,6 millones	0				6.6 Oct. 2014	1800 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 Oct. 2014	0 Jun. 2012	

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 Oct. 2011	4 Dic. 2011	Finalizado
C1.I2	Microempresarios tienen créditos a través de alianzas.	0				4500 Oct. 2011	3994 Jun. 2013	Finalizado
C1.I3	Colocaciones por US$ 2,8 millones.	0	0.7 Jun. 2013	1.67 Dic. 2013		6.6 Abr. 2014	1 Jun. 2014	Finalizado
C1.I4	Proyecto incorporado en la estrategia comercial de 4 alianzas	0				1 Dic. 2013	2 Jun. 2014	En curso
C1.I5	Al menos 50 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				50 Oct. 2011	53 Dic. 2012	Finalizado
C1.I6	Al menos 1.095 seguros de incapacidad temporal o de salud entregados a través del canal alianzas.	0				1095 Jun. 2014	23 May. 2014	Atrasado
C1.I7	Cuentas de ahorro activas.	0				2000 Abr. 2013	1 Jun. 2014	Finalizado
C1.I8	Al menos 10% de los productos y servicios de las empresas de las alianzas en estos segmentos se	0				10	2	Finalizado

	generan a través de los créditos con BCI.					Abr. 2013	Jun. 2014	
C1.I9	Al menos 200 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				53	416	Finalizado
						Dic. 2012	Jun. 2014	
C1.I10	Microempresarios con creditos a traves de modelo de alianza reformulado	0	10	393		1095	23	Atrasado
		Oct. 2012	Dic. 2012	Jun. 2013		Dic. 2013	May. 2014	
C1.I11	Micreoempresarios con Lineas de Credito a traves de modelo de alianza reformulado	0	55	1697		4700	28	Finalizado
			Dic. 2012	Jun. 2013		Dic. 2013	Dic. 2013	
C1.I12	Microempresarios CNB a traves de modelo de alianzas reformulado	0	9	108		270	416	En curso
			Dic. 2012	Jun. 2013		Dic. 2013	Jun. 2014	
C1.I13	Numero de alianzas establecidas a partir del Modelo de Negocio reformulado	0	2			4	2.1	Atrasado
			Dic. 2012			Jun. 2013	May. 2014	

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	Finalizado
						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	Dic. 2012	
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	Finalizado
						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	1	En curso
						Jun. 2014	Jun. 2014	
C2.I6	Finalizado desarrollo producto seguros	0				1	1	En curso
						Dic. 2013	Dic. 2013	
C2.I7	Diseño conceptual de corresponsales móviles (telefonía) no bancarios.	0				1	1	Finalizado
						Oct. 2011	Dic. 2012	
C2.I8	Metodología y materiales de capacitación para personal de Banca Emergente documentadas y sistematizadas.	0				1	1	En curso
						Dic. 2012	Dic. 2013	
C2.I9	El nivel de riesgo de la cartera del BCI del modelo alianza es menor a 8%	20				8	18.1	Finalizado
						Abr. 2013	Jun. 2014	
C2.I10	El índice de eficiencia de las alianzas es menor a 40%	0				40	50.1	Finalizado
						Abr. 2013	Jun. 2014	
C2.I11	Al menos dos productos por alianza (al menos 8) desarrollados, evaluados y con mejoras incorporadas.	0				8	7	Atrasado
						Dic. 2013	Jun. 2014	
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	Finalizado
						Dic. 2012	Dic. 2012	
C2.I13	Politica institucional (BCI Nova) para enfrentar el segmento desarrollada y documentada	0				1	1	Finalizado
						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	Finalizado
						Dic. 2012	Dic. 2013	
C2.I15	Proyecto Alianzas cuenta con espacio especifico dentro de la pagina web institucional	0				1	1	Finalizado
						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	Finalizado
			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	Dic. 2012	
C3.I2	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0				6000	2657	Finalizado
						Abr. 2012	Dic. 2012	
C3.I3	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0	1500	3000	6000	12000	2845	Atrasado
			Dic. 2012	Jun. 2013	Dic. 2013	Jun. 2014	Jun. 2014	
C3.I4	Material de apoyo a cursos educacion financiera desarrollado: Portal web, Dipticos, presentaciones	0				1	1	Atrasado
						Dic. 2012	Jun. 2014	
C3.I5	Implementacion call center y su sistema de seguimiento	0				1	1	Finalizado
						Dic. 2012	Dic. 2012	
C3.I6	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0				1	1	En curso
						Dic. 2012	Dic. 2013	
C3.I7	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0				1	1	En curso
						Dic. 2012	Dic. 2013	
C3.I8	Contenido clinicas bancarias desarrollado	0				1	1	Finalizado
						Dic. 2012	Dic. 2012	
C3.I9	Clinicas Bancarias dictadas	0	3			6	6	Finalizado
			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: Insatisfactorio

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

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	2	Abr. 2014	Logrado tarde
H11	Microempresarios capacitados en educacion financiera	5000	Abr. 2014	2845	Jun. 2014	No Logrado

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			
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

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: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Actualmente el proyecto está en una tercera iteración en donde la base es instalarle el POS en los almacenes, de manera que este cumpla una doble función: Ser de apoyo para la venta en el almacén, es decir, que clientes entren y compren en el almacén al querer ir a pagar una cuenta y la vez tiene la función de estar conectado con el proveedor para tener una comunicación mas expedita.
Esto nos ayuda en que la implementación del proyecto sea sostenible en el tiempo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En la implementación de esta tercera iteración nos encontramos nuevamente con problemas de compromiso en avanzar en el proyecto con empresas grandes, debido a que no es su foco principal y eso tiende a hacer los procesos mas lentos, partiendo por obtención de bases y aprobaciones. En general a nivel de microempresarios están contentos con el servicio y cerca del 70% ya está en el punto de equilibrio. El proceso de llegar al punto de equilibrio es mas lento de lo que se esperaba y es principalmente debido a capacitación y cambio cultural que debe realizarse. Redelcom empresa que aporta con el servicio de recarga de celular además es la empresa responsable de la venta e instalación de los POS en los almacenes. Por lo que tener una empresa especialista en adquirencia de POS es clave para el desarrollo y seguimiento del Proyecto.	Implementation	Arellano, Jose Pablo