Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 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

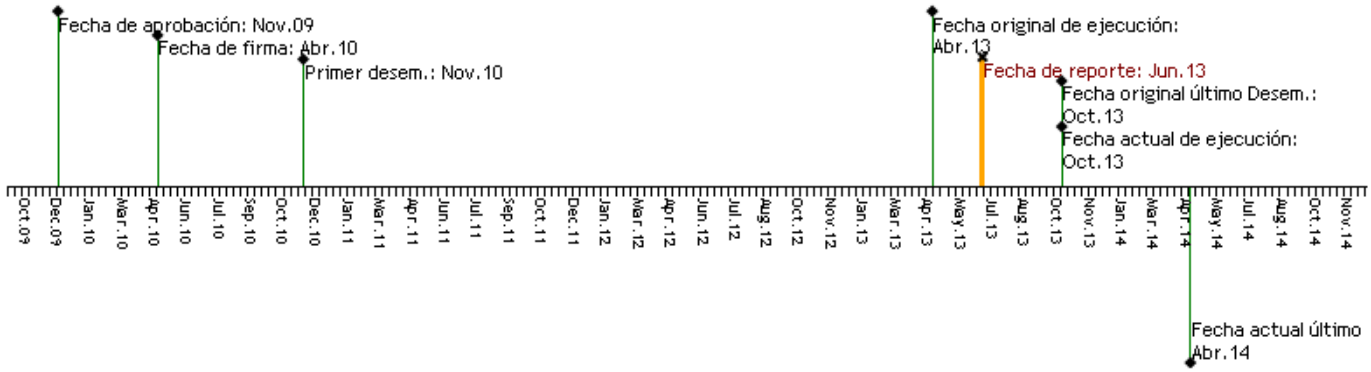
Resultado: Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios inclusivos de prestación de servicios microfinancieros a través de alianzas entre grandes y medianas empresas y una institución bancaria.

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

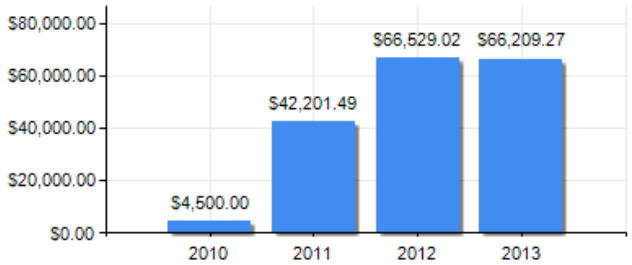
Agencia Ejecutora:

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

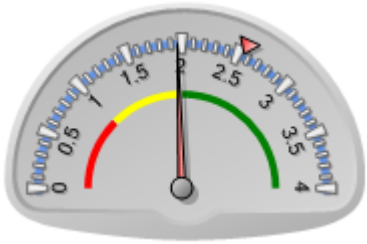
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



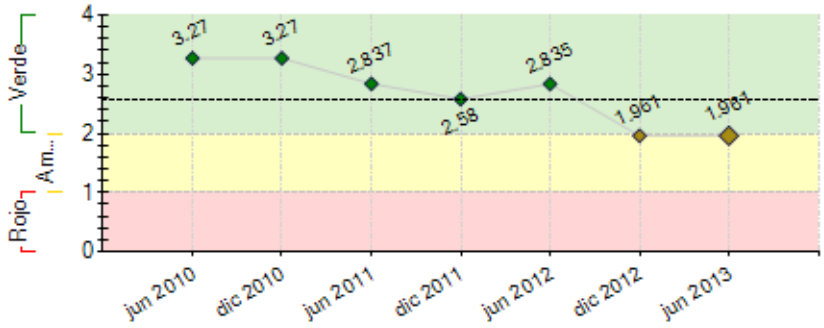
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.961
Promedio FOMIN: 2.554

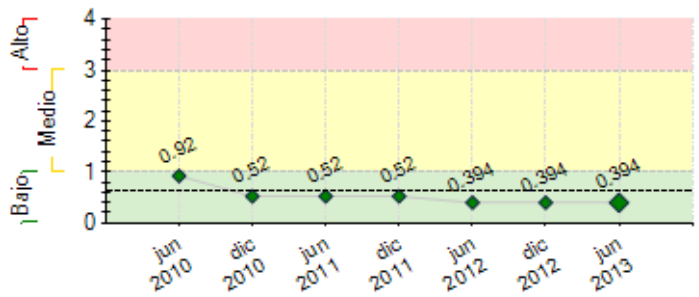


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.629

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Principales Hitos Alcanzados
El principal hito alcanzado a lo largo del proyecto a sido el aprendizaje, el concepto de la prueba y error. Llevamos casi 3 años implementado este proyecto y hemos pasados por varias etapas e iteraciones.
Nuestro proyecto se basa principalmente en la entrega de servicios financieros a clientes microempresarios a través de empresas en alianzas, esto implica coordinar y estructurar la ejecución de las actividades en conjunto con un tercero, quien debe estar dispuesto a este trabajo y debe destinar recursos para que esto se cumpla. Junto con esto también confluyen los intereses y necesidades de los microempresarios, quienes no se comportan igual y quienes tienen necesidades distintas.
Actualmente vamos en la tercera iteración del proyecto, donde estamos probando constantemente la mejor forma de cumplir nuestro objetivo de entregar servicios y bancarizar, lograr que ellos mejoren su calidad de vida.
El aprendizaje más importante de todo eso fue: probemos la mejor forma de lograr el objetivo, piloteando formatos, pero con tiempos acotados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La logica de intervencion del proyecto no ha sido exitosa. BCI ha implementado diferentes estrategias para generar un modelo de alianzas virtuoso pero en definitiva no ha podido demostrarse que el uso de este canal efectivamente haga mas eficiente la operacion del banco con microempresas. Actualmente se ha derivado en la intensificacion del uso de tecnologia. El Banco esta en proceso de revision de las perspectivas futuras del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Hitos del Primer semestre
- Enero - Marzo 13: Masificación Coca Cola Temuco, objetivo 1300 clientes con 12 vendedores.
- Marzo - Junio 13: reformulación proyecto, planificación iteración número 3 nuevo piloto.
- Junio 13: Inicio Piloto Nestle

Resultados
- Masificación Coca Cola Temuco, no alcanzo los números esperados, estuvieron por debajo de las proyecciones que se habían considerado. Esto nos llevo a reformular la manera en que estabamos operando.
- Implantación Piloto Nestle, primer mes de funcionamiento presenta los primeros números positivos, avanzamos a paso lento, pero seguro.

Dificultades
- Las principales dificultades que tuvimos en este semestre fue no alcanzar los números que estábamos esperando en la masificación de Coca Cola Temuco, puesto que ya habíamos realizado un piloto cuyos resultados habían sido positivos. El principal aprendizaje que tuvimos en este sentido fue el nivel de dependencia de la fuerza de ventas de un tercero. Debido a dificultades internas de ellos, el foco de su trabajo fue redireccionado, lo que quito importancia a este proyecto.
- Otro elemento al cual nos vimos enfrentados este semestre fue implementar un nuevo piloto con otra gran empresa, cuyos sistemas, tiempos y burocracias suman complejidad a la coordinación de objetivos y operaciones.

Actualmente estamos en pleno proceso de implementación y ejecución del piloto con Nestle.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Las coberturas alcanzadas son aun muy bajas en relacion a la cobertura esperada en el proyecto. Actualmente el Banco en conjunto con el ejecutor se encuentra analizando las perspectivas futuras de la operacion para la cual se plantea la implementacion de una nueva estrategia de intervencion basada intensivamente en el uso de tecnologias de informacion (POS) y la oferta de productos de credito estandard del BCI. El producto "alianzas" no monstro ser de utilidad para los microempresarios. El Proyecto no ha desarrollado los productos ahorro y seguros.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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	**P.I1**	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	
	P.I2	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	
	P.I3	Microempresarios reciben soluciones financieras adaptadas a sus necesidades	0				10000	4118	
							Oct 2014	Jun 2012	

institución bancaria.	**P.I4**	Al menos el 20% de microempresarios financiados han mejorado sus perspectivas de sostenibilidad.	0				20	10	
							Oct 2014	Jun 2012	
	P.I5	Microempresarios atendidos con productos de ahorro.	0				2000	0	
							Oct 2014	Jun 2012	
	P.I6	Colocaciones de US$6,6 millones	0				6.6	1800	
							Oct 2014	Jun 2012	
	P.I7	Un nuevo modelo de negocio de prestación de servicios microfinancieros desarrollado y sistematizado sobre la base de la experiencia con cuatro alianzas con empresas.	0				1	0	
							Oct 2014	Jun 2012	
Componente 1: Desarrollo de negocios inclusivos a través de clientes corporativos **Peso:** 61% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Al menos cuatro alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas.	0				4	4	
							Oct 2011	Dic 2011	
	C1.I2	Microempresarios tienen créditos a través de alianzas.	0				4500	3994	Atrasado
							Oct 2011	Jun 2013	
	C1.I3	Colocaciones por US$ 2,8 millones.	0	0.7	1.67		6.6	0.9	Finalizado
				Jun 2013	Dic 2013		Abr 2014	Ene 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	53	
							Oct 2011	Dic 2012	
	C1.I6	Al menos 1.095 seguros de incapacidad temporal o de salud entregados a través del canal alianzas.	0				1095	10	
							Jun 2014	Jun 2013	
	C1.I7	Cuentas de ahorro activas.	0				2000	1	Atrasado
							Abr 2013	Jun 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	Jun 2013	
	C1.I9	Al menos 200 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				53	83	
							Dic 2012	Jun 2013	
	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	Jun 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	Jun 2013	
	C1.I12	Microempresarios CNB a traves de modelo de alianzas reformulado	0	9	108		270	83	Atrasado
				Dic 2012	Jun 2013		Dic 2013	Jun 2013	
	C1.I13	Numero de alianzas establecidas a partir del Modelo de Negocio reformulado	0	2			4	2	Atrasado
				Dic 2012			Jun 2013	Jun 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	
							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	
							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	Jun 2013	
	C2.I6	Finalizado desarrollo producto seguros	0				1	0.01	
							Dic 2013	Jun 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	18	
							Abr 2013	Jun 2013	
	C2.I10	El índice de eficiencia de las alianzas es menor a 40%	0				40	50	
							Abr 2013	Jun 2013	
	C2.I11	Al menos dos productos por alianza (al menos 8) desarrollados, evaluados y con mejoras incorporadas.	0				8	7	
							Dic 2013	Jun 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	0.5	Atrasado
							Dic 2012	Jun 2013	
	C2.I15	Proyecto Alianzas cuenta con espacio especifico dentro de la pagina web institucional	0				1	0.5	Atrasado
							Jun 2013	Jun 2013	
	C2.I16	100% sucursales y areas de apoyo relacionadas con X (valor esperado) alianzas en operacion capacitadas	0	2			4	1	Atrasado
				Dic 2012			Jun 2013	Jun 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	
							Dic 2012	Dic 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	Jun 2013	
	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 2012	
	C3.I7	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0				1	1	
							Dic 2012	Dic 2012	
	C3.I8	Contenido clinicas bancarias desarrollado	0				1	1	
							Dic 2012	Dic 2012	
	C3.I9	Clinicas Bancarias dictadas	0	3			6	4	
				Jun 2013			Dic 2013	Jun 2013	
	C3.I10	Equipo de formadores en Educacion financiera al interior de BCI formado y cin responsabilidades asignadas	0				1		
							Dic 2013	Jun 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 Dic 2013	 Jun 2013	
C3.I12	Sistematizacion call center	0				1 Dic 2013	 Jun 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 Jun 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 Dic 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	Jun 2013	Logrado tarde
H5	Piloto empresa 2 en marcha blanca	1	Abr 2013	1	Jun 2013	Logrado tarde
H6	[*] Acuerdos de alianza formalizados con empresas bajo el nuevo modelo	4	Jun 2013	0	Jun 2013	
H7	[*] Microempresarios capacitados en educacion financiera	5000	Oct 2013	0	Jun 2013	
H8	[*] Microcréditos colocados a través de 4 alianzas	4000	Oct 2013	0	Jun 2013	
H9	Piloto empresa 3 en marcha blanca	1	Oct 2013	0	Jun 2013	
H10	lineas de credito activas	3500	Oct 2013	0	Jun 2013	
H11	[*] creditos vigentes	840	Oct 2013	0	Jun 2013	
H12	Piloto empresa 4 en marcha blanca	1	Mar 2014	0	Jun 2013	
H13	Convenios de alianza firmados	4	Mar 2014	0	Jun 2013	
H14	[*] Modelo sistematizado y difundido en 4 países de la región	4	Sep 2014	0	Jun 2013	
H15	Nuevo Modelo Masificado en 4 empresas	4	Sep 2014	0	Jun 2013	
H16	lineas de credito activas	5800	Sep 2014	0	Jun 2013	
H17	creditos vigentes	2748	Sep 2014	0	Jun 2013	
H18	Microempresarios capacitados en educacion financiera	12000	Sep 2014	0	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

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.	Project Coordinator
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.	Project Coordinator
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.	Project Guest
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.	Project Coordinator

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

[X] estrategia de intervencion no validada	el proyecto esta piloteando una tercera estartegia de implementacion del modelo de alianzas. si ella resulta no ser efectiva como mecanismo de inclusion financiera la iniciativa no sera sostenible

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Este segundo semestre lo empezamos con la masificación del proyecto en la ciudad de temuco, bajo un modelo de trabajo con la fuerza de ventas de ellos. Los resultados que obtuvimos en esta etapa no fueron lo que esperábamos, estuvieron muy por debajo. Esto nos llevo a replantearnos la forma en que estábamos implementando el proyecto, fue por esto que decidimos hacer una tercera iteración y buscar una forma que nos permitiera una conexión constante con los microempresarios que fuera capaz de levantar sus necesidades de forma real sin compromisos de por medio.
Esta re formulación nos permite seguir en la senda del cumplimiento de nuestro proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Al trabajar con terceros dentro de un proyecto la coordinación entre las áreas es fundamental puesto que esto determinará el éxito o fracaso de este. Es muy importante definir los roles y responsabilidades de cada uno y dejarlos por escrito, que sea de conocimiento de todos que es lo que se puede esperar y que no.	Implementation	Arellano, Jose Pablo
2. Las visitas a terreno y el levantamiento de información de los clientes finales es determinante en el éxito de un proyecto. No se puede diseñarla la solución a un problema o a una necesidad desde un escritorio, hay que estar en la calle, en terreno para saber que es lo que necesitan realmente. Pero esto debe ser constante, no sirve solo en el diseño, sino que también en la implementación.	Design	Arellano, Jose Pablo
3. El tiempo de duración de los pilotos, los cuales son elementos necesarios antes de implementar a cabalidad un proyecto no deben superar los 6 meses, puesto que ese es el tiempo necesarios para tomar las acciones correctivas que sean necesarias.	Implementation	Arellano, Jose Pablo