Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

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

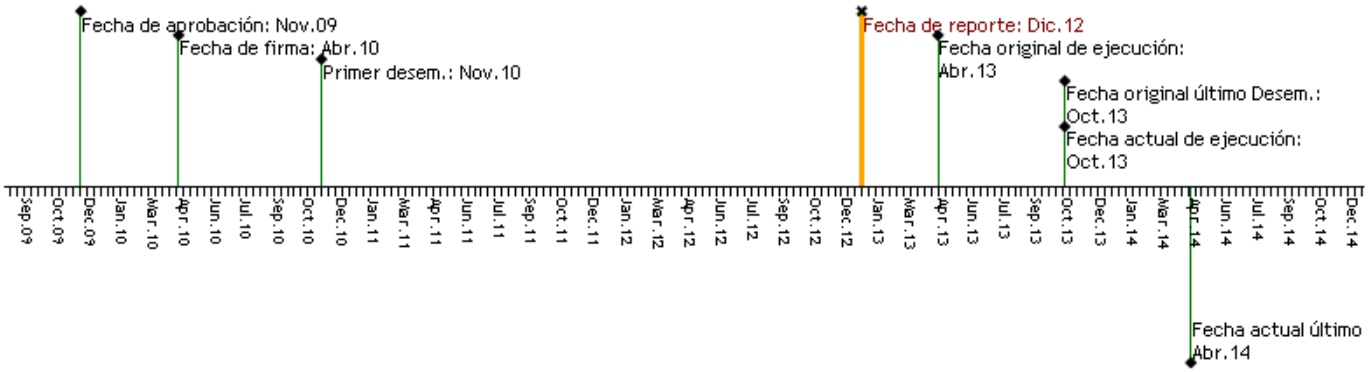
Propósito: Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios inclusivos de prestación de servicios microfinancieros a través de alianzas entre grandes y medianas empresas y una institución bancaria.

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

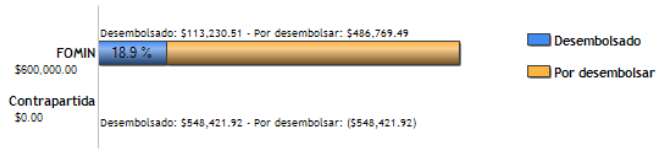
Agencia Ejecutora: Banco de Crédito e Inversiones

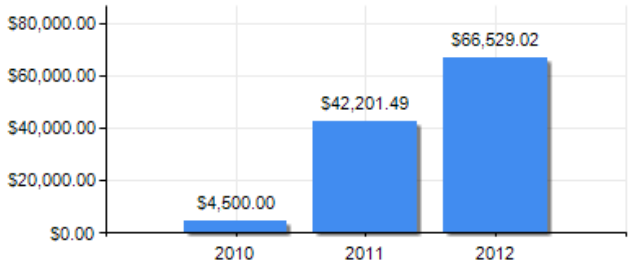
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Carrasco, Carolina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

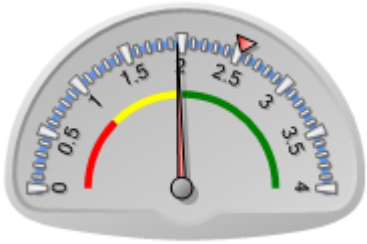


RECURSOS

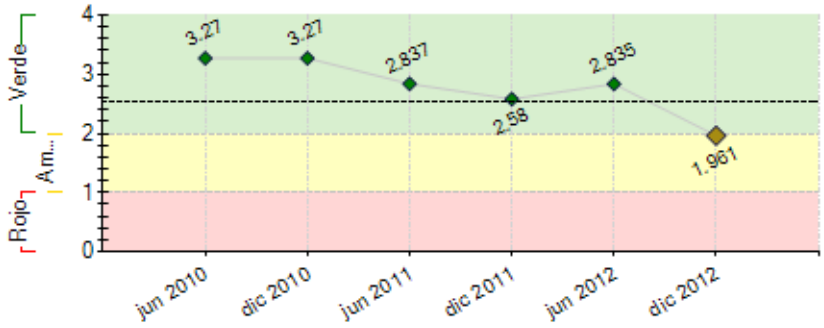




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.961
Promedio FOMIN: 2.525

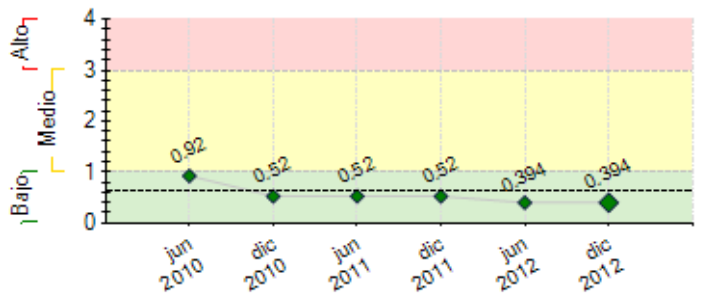


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se implemento la re formulación del proyecto alianzas en Coca Cola Embonor Temuco, esto producto de los temas levantados en la evaluación intermedia, junto con una revisión que tuvimos al interior del banco que nos llevo a pensar en el cumplimiento real de los objetivos que nos habíamos propuesto. Durante el segundo semestre, luego de una larga re estructuración, llevamos a cabo la implementación en la ciudad de temuco teniendo buenos resultados, pero de manera mas lenta a la esperada.
Tuvimos algunos inconvenientes con la fuerza de ventas (el canal mas directo de cara a los clientes) en cuanto al real convencimiento por el proyecto y en cuanto al beneficio que percibirían los clientes. Este es un tema que todavía estamos desarrollando y estamos buscando la mejor forma de abordarlo.
Por otra parte realizamos una restructuración dentro de la banca microempresas, lo que nos permitirá generar una mejor oferta de valor, acorde a las necesidad del segmento y la que nos acercará aun mas a nuestros microempresarios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ha tenido dificultades para implementar el modelo tal cual esta diseñado por lo que luego de la evaluacion intermedia la estrategia de alianzas y roles ha sido reformulado iniciandose un nuevo opiloto. El modelo no ha comprobado su potencial de masividad y escala necesario para sustentar un negocio inclusivo.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. Logramos reformular el proyecto que teneiamos originalmente para asegurar el cumplimiento del propósitoo de este proyecto.
2. Se logró implementar durante el segundo semestre el piloto y masificación con Coca Cola Embonor planta Temuco y actualmente se está desarrollando un piloto con Nestle Santiago.
3. Tuvimos una alta tasa de respuesta por parte de los clientes por los productos, pero esta no fue coincidente con la concreción de productos, estamos analizando las razones por las cuales se dieron estos resultados.
4. En términos generales tuvimos un buen segundo semestre 2012, lento en cuanto al resultados y participación de la Fuerza de Ventas (principal canal de contacto), pero con nuevos aprendizajes con respecto a los clientes más pequeños.
5. Por otra parte se inicio el rediseño de la banca microempresa, lo que nos trae un beneficio directo, ya que es a través de este canal, desde donde atendemos a nuestros microempresarios. Un nuevo enfoque y una nueva especialización en el segmento.
6. En cuanto a la CNB, logramos grandes desarrollos y cobertura a nivel nacional.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: 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.	**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	
	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$6,6 millones	0				6.6	1800	
							Oct 2014	Jun 2012	
	P.I7	Un nuevo modelo de negocio de prestación de servicios microfinancieros desarrollado y sistematizado sobre la base de la experiencia con cuatro alianzas con empresas.	0				1	0	
							Oct 2014	Jun 2012	
Componente 1: Desarrollo de negocios inclusivos a través de clientes corporativos **Peso:** 61% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Al menos cuatro alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas.	0				4	4	Finalizado
							Oct 2011	Dic 2011	
	C1.I2	Microempresarios tienen créditos a través de alianzas.	0				4500	4045	Finalizado
							Oct 2011	Dic 2012	
	C1.I3	Colocaciones por US$ 2,8 millones.	0	0.7	1.67		6.6	1800	En curso
				Jun 2013	Dic 2013		Abr 2014	Jun 2012	
	C1.I4	Proyecto incorporado en la estrategia comercial de 4 alianzas	0				1	1	Atrasado
							Dic 2013	Dic 2011	
	C1.I5	Al menos 50 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				50	53	Finalizado
							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	0	En curso
							Jun 2014	Jun 2012	
	C1.I7	Cuentas de ahorro activas.	0				2000	0	En curso
							Abr 2013	Jun 2012	
	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	0	En curso
							Abr 2013	Jun 2012	
	C1.I9	Al menos 200 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				53	53	En curso
							Dic 2012	Dic 2012	
	C1.I10	Microempresarios con creditos a traves de modelo de alianza reformulado	0	10	393		1095	17	En curso
			Oct 2012	Dic 2012	Jun 2013		Dic 2013	Dic 2012	
	C1.I11	Micreoempresarios con Lineas de Credito a traves de modelo de alianza reformulado	0	55	1697		4700	93	En curso
				Dic 2012	Jun 2013		Dic 2013	Dic 2012	
	C1.I12	Microempresarios CNB a traves de modelo de alianzas reformulado	0	9	108		270	144	En curso
				Dic 2012	Jun 2013		Dic 2013	Dic 2012	
	C1.I13	Numero de alianzas establecidas a partir del Modelo de Negocio reformulado	0	2			4	2	En curso
				Dic 2012			Jun 2013	Dic 2012	
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	0	En curso
							Jun 2014	Jun 2012	
	C2.I6	Finalizado desarrollo producto seguros	0				1	0	En curso
							Dic 2013	Jun 2012	
	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	0.5	Atrasado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C2.I9	El nivel de riesgo de la cartera del BCI del modelo alianza es menor a 8%	20				8	18	En curso
							Abr 2013	Jun 2012	
	C2.I10	El índice de eficiencia de las alianzas es menor a 40%	0				40	47	En curso
							Abr 2013	Dic 2012	
	C2.I11	Al menos dos productos por alianza (al menos 8) desarrollados, evaluados y con mejoras incorporadas.	0				8	2	En curso
							Dic 2013	Dic 2012	
	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	0.5	Atrasado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C2.I15	Proyecto Alianzas cuenta con espacio especifico dentro de la pagina web institucional	0				1		
							Jun 2013	Dic 2012	
	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	Dic 2012	
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	2657	Finalizado
				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	En curso
							Dic 2012	Dic 2012	
	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 2012	
	C3.I7	Material y contenidos para capacitacion masiva educacion financiera desarrollado	0				1	1	Atrasado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C3.I8	Contenido clinicas bancarias desarrollado	0				1	1	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C3.I9	Clinicas Bancarias dictadas	0	3			6	4	En curso
				Jun 2013			Dic 2013	Dic 2012	
	C3.I10	Equipo de formadores en Educacion financiera al interior de BCI formado y cin responsabilidades asignadas	0				1		
							Dic 2013	Dic 2012	
	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	Dic 2012	
	C3.I12	Sistematizacion call center	0				1		
							Dic 2013	Dic 2012	
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	15	20	22	11	Atrasado
				Abr 2011	Abr 2012	Abr 2013	Dic 2013	Dic 2012	
	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	0	Dic 2012	
H5	Piloto empresa 2 en marcha blanca	1	Abr 2013	0	Dic 2012	
H6	[*] Acuerdos de alianza formalizados con empresas bajo el nuevo modelo	4	Jun 2013	0	Dic 2012	
H7	[*] Microempresarios capacitados en educacion financiera	5000	Oct 2013	0	Dic 2012	
H8	[*] Microcréditos colocados a través de 4 alianzas	4000	Oct 2013	0	Dic 2012	
H9	Piloto empresa 3 en marcha blanca	1	Oct 2013	0	Dic 2012	
H10	lineas de credito activas	3500	Oct 2013	0	Dic 2012	
H11	[*] creditos vigentes	840	Oct 2013	0	Dic 2012	
H12	Piloto empresa 4 en marcha blanca	1	Mar 2014	0	Dic 2012	
H13	Convenios de alianza firmados	4	Mar 2014	0	Dic 2012	
H14	[*] Modelo sistematizado y difundido en 4 países de la región	4	Sep 2014	0	Dic 2012	
H15	Nuevo Modelo Masificado en 4 empresas	4	Sep 2014	0	Dic 2012	
H16	lineas de credito activas	5800	Sep 2014	0	Dic 2012	
H17	creditos vigentes	2748	Sep 2014	0	Dic 2012	
H18	Microempresarios capacitados en educacion financiera	12000	Sep 2014	0	Dic 2012	

[*] 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

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

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 modelo ha debido ser reformulado y esta en etapa de piloto nuevamente para medir potencial de escala

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el segundo semestre se implemento la reformulación del proyecto alianzas. Esto implica el desarrollo de 2 productos nuevos (crédito de inversión y cuenta vista) y el ajuste de 2 (línea de crédito y CNB), esta re formulación de la oferta de valor que le estamos entregando a nuestros clientes, nos permitiría asegurar el cumplimiento de los objetivos que nos habíamos propuesto en un principio, por otra parte llegar a los clientes con el producto que ellos realmente requieren dependiendo del ciclo de vida en el cual se encuentre su negocio, de tal forma que lo podamos ayudar a potenciarlo. A la fecha no hemos avanzado a los ritmos y resultados que esperábamos, hemos tenido que reforzar los canales por los cuales nos dirigimos a nuestros clientes y a los productos que ellos necesitan. Estamos evaluando en conjunto con las empresas en alianza cual es la mejor forma de implementar esto. Esperamos tener mejores resultados durante el primer semestre del 2013 y levantar información relevante de nuestros clientes para realizar los ajustes necesarios.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Una vez implementada la reformulación vuelve la interrogante del real atractivo de este proyecto para los clientes. Por los números que llevamos, pareciera que no es de la forma que nosotros esperábamos, todavía hay algo que no logramos descifrar al 100%. Quizás nuestro problema es un tema de timing, donde los clientes aún no están preparados para este tipo de oferta y donde la necesidad por un producto no es todavía tan latente. Seguimos buscando las mejores formas para llegar a ellos con una oferta de valor que sea realmente atractiva, con el crédito de inversión ya lo estamos logrando. Debemos buscar la forma de mejorar los otros productos, o la forma de entregarlos.	Implementación	Arellano, Jose Pablo
2. A la fecha ya llevamos un par de meses con la implementación de la reformulación del proyecto en el caso de la alianza con Embonor. Los aprendizajes que hemos sacado son varios, pero a la fecha hemos podido comprobar que: - Focalización da resultado. - Trabajar con la fuerza de ventas es un desafío que no hemos resuelto en un 100%. - Los clientes más pequeños han sido los mas interesados en cuanto a información, pero no necesariamente en concreción. - Los clientes en términos generales se interesan por los productos, pero no necesariamente de forma inmediata. - La educación financiera tuvo buen recibimiento, todo lo relacionado con mas información es muy bien percibido. - El producto menos interesante de todos fue la cuenta vista, lo que levanta la interrogante del real interés por un producto ahorro.	Implementación	Arellano, Jose Pablo