Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 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

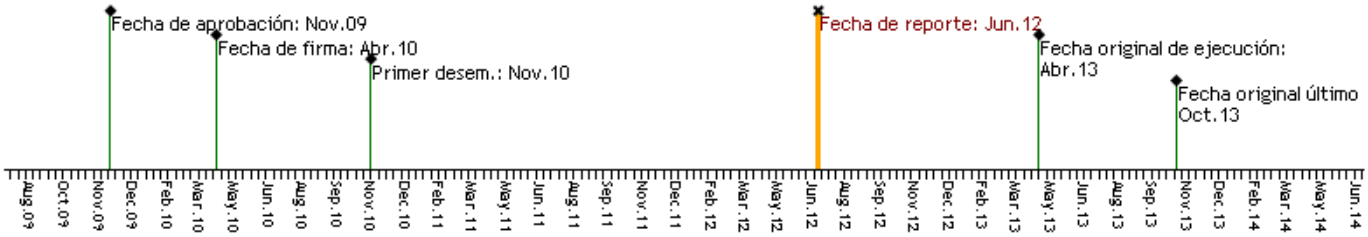
Propósito: Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocios inclusivos de prestación de servicios microfinancieros a través de alianzas entre grandes y medianas empresas y una institución bancaria.

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

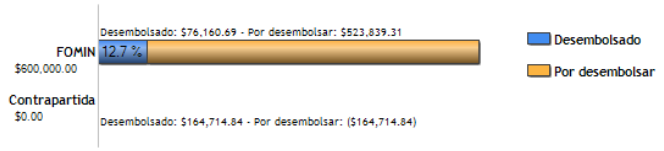
Agencia Ejecutora: Banco de Crédito e Inversiones

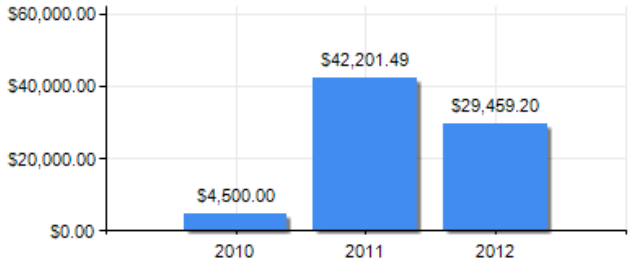
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Carrasco, Carolina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

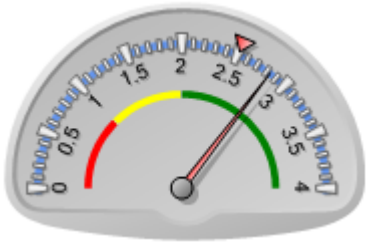


RECURSOS

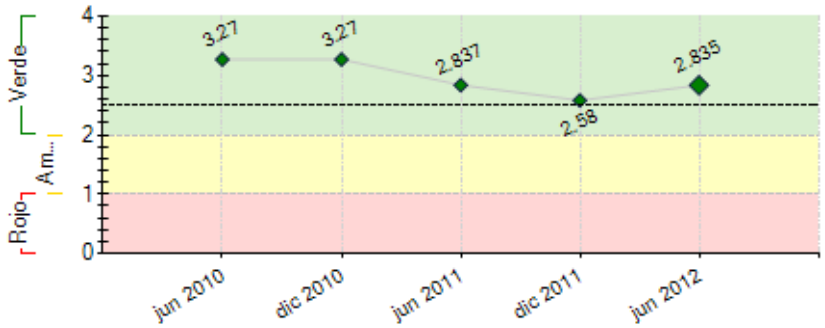




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.835
Promedio FOMIN: 2.512

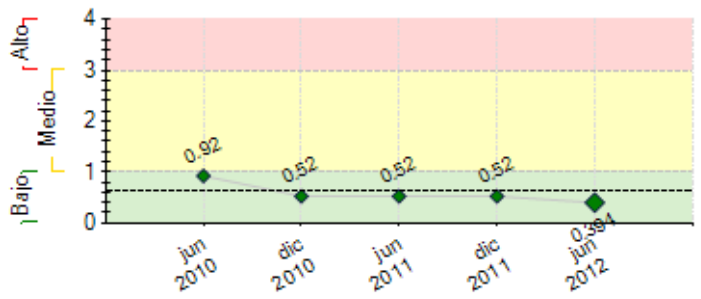


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.636

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha no hemos logrado alcanzar los objetivos que teníamos propuestos, sin embargo nos encontramos en pleno proceso de reformulación, lo que nos llevará a desarrollar nuevos indicadores y metas mas ambiciosas.
Esto se encuentra explicado en las lecciones aprendidas

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
el proyecto esta siendo reformulado sobre la base de las recomendaciones de la evaluacion intermedia, con el fin de potenciar el logro de sus objetivos

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

A la fecha no hemos logrado alcanzar los objetivos que teníamos propuestos, sin embargo nos encontramos en pleno proceso de reformulación, lo que nos llevará a desarrollar nuevos indicadores y metas mas ambiciosas. Esto ya que ahora se incluye el desarrollo de 5 productos para los microempresarios, con foco en cada uno de ellos y originalmente estabamos con foco intensivo en uno sólo. Cambia la forma de acercarnos al segmento, ahora entramos de una forma mas completa, con una oferta de valor integrada y un servicio primium para un segmento desatendido.
Esto se encuentra explicado en las lecciones aprendidas

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 Abr 2013	4 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 Abr 2013	8 Jun 2012	
	P.I3	Microempresarios reciben microcréditos	0				10000 Abr 2013	4118 Jun 2012	
	P.I4	Al menos el 20% de microempresarios financiados han mejorado sus perspectivas de sostenibilidad.	0				20 Abr 2013	10 Jun 2012	
	P.I5	Microempresarios atendidos con productos de ahorro.	0				2000 Abr 2013	0 Jun 2012	
	P.I6	Colocaciones de US$6,6 millones	0				6.6 Abr 2013	1800 Jun 2012	
	P.I7	Un nuevo modelo de negocio de prestación de servicios microfinancieros desarrollado y sistematizado sobre la base de la experiencia con cuatro alianzas con empresas.	0				1 Abr 2013	0 Jun 2012	
Componente 1: Desarrollo de negocios inclusivos a través de clientes corporativos **Peso:** 61% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos cuatro alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas.	0				4 Oct 2011	1 Jun 2012	Finalizado
	C1.I2	Microempresarios tienen créditos a través de alianzas.	0				4500 Oct 2011	4118 Jun 2012	Atrasado
	C1.I3	Colocaciones por US$ 2,8 millones.	0				2.8 Oct 2011	1800 Jun 2012	En curso
	C1.I4	Las cuatro empresas en alianzas, a nivel corporativo, áreas de venta y comerciales, y de riesgo, tienen incorporadas los productos y servicios financieros como parte de sus estrategias de crecimiento (BSC).	0				1 Oct 2011	0 Jun 2012	Atrasado
	C1.I5	Al menos 50 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				50 Oct 2011	51 Jun 2012	En curso
	C1.I6	Al menos 7.200 seguros de incapacidad temporal o de salud entregados a través del canal alianzas.	0				7200 Abr 2013	0 Jun 2012	En curso
	C1.I7	Cuentas de ahorro activas.	0				2000 Abr 2013	0 Jun 2012	En curso
	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 Abr 2013	0 Jun 2012	En curso
	C1.I9	Al menos 200 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				200 Abr 2013	51 Jun 2012	En curso
Componente 2: Desarrollo de	**C2.I1**	Se han informado sobre productos financieros y los	0				50	25	Atrasado

metodología y capacitación para enfrentar el segmento. **Peso:** 33% **Clasificación:** Insatisfactorio		servicios de la alianza al 50% del potencial de clientes de la alianza					Abr 2011	Jun 2012	
	C2.I2	Alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas con productos de créditos desarrollados.	0				4 Oct 2011	4 Jun 2012	En curso
	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 Oct 2011	20 Jun 2012	Atrasado
	C2.I4	100% de analistas, fuerzas de venta y equipo de apoyo de BCI, capacitados en el modelo alianza.	0				100 Oct 2011	100 Jun 2012	Finalizado
	C2.I5	Finalizado desarrollo de un producto de ahorro.	0				1 Oct 2011	0 Jun 2012	Atrasado
	C2.I6	Finalizado desarrollo plataforma de venta de seguros mediante alianzas.	0				1 Oct 2011	0 Jun 2012	Atrasado
	C2.I7	Diseño conceptual de corresponsales móviles (telefonía) no bancarios.	0				1 Oct 2011	0 Jun 2012	Atrasado
	C2.I8	Metodología y materiales de capacitación para personal de Banca Emergente documentadas y sistematizadas.	0				1 Oct 2011	0 Jun 2012	En curso
	C2.I9	El nivel de riesgo de la cartera del BCI del modelo alianza es menor a 8%	20				8 Abr 2013	18 Jun 2012	En curso
	C2.I10	El índice de eficiencia de las alianzas es menor a 40%	0				40 Abr 2013	47 Jun 2012	En curso
	C2.I11	Al menos un producto por alianza (al menos 4) desarrollado, evaluado y con mejoras incorporadas.	0				4 Abr 2013	4 Jun 2012	En curso
Componente 3: Fomento de educación financiera **Peso:** 4% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Materiales de capacitación masiva en educación financiera diseñados y documentados.	0				1 Abr 2011	1 Jun 2012	En curso
	C3.I2	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0				6000 Abr 2012	1800 Jun 2012	Atrasado
	C3.I3	Microempresarios en todo Chile capacitados masivamente en educación financiera.	0				12000 Abr 2013	1800 Jun 2012	En curso
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	5 Abr 2012		15 Abr 2013	11 Jun 2012	En curso
	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	En curso

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Oct 2010	0	Oct 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
H6	Piloto nuevo modelo diseñado implementado con empresa 1	1	Oct 2012			
H7	Nuevo Modelo Masificado empresa 1	1	Abr 2013			
H8	Piloto empresa 2 en marcha blanca	1	Abr 2013			
H9	[*] Acuerdos de alianza formalizados con empresas bajo el nuevo modelo	4	Jun 2013			
H5	[*] Microempresarios capacitados en educacion financiera	5000	Oct 2013			
H4	[*] Microcréditos colocados a través de 4 alianzas	4000	Oct 2013			
H10	Piloto empresa 3 en marcha blanca	1	Oct 2013			
H11	lineas de credito activas	3500	Oct 2013			
H12	[*] creditos vigentes	840	Oct 2013			
H13	Piloto empresa 4 en marcha blanca	1	Mar 2014			
H14	Convenios de alianza firmados	4	Mar 2014			
H8	[*] Modelo sistematizado y difundido en 4 países de la región	4	Sep 2014			
H15	Nuevo Modelo Masificado en 4 empresas	4	Sep 2014			
H16	lineas de credito activas	5800	Sep 2014			
H17	creditos vigentes	2748	Sep 2014			
H18	Microempresarios capacitados en educacion financiera	12000	Sep 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

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	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	Jefe Área Alianzas

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		situación de cada proyecto y los resultados que se están alcanzando.	
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: MP - Muy 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:

En este momento nos encontramos re formulando el proyecto por lo que es difícil identificar una acción especifica con respecto a la sostenibilidad, lo que si es importante destacar es que encontramos la forma de poder mantener y desarrollar el modelo al punto que genere un impacto real y de largo plazo para los microempresarios involucrados.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Después de dos años empujando el proyecto y viendo la posibilidad de expandirlo a los niveles que habíamos estimado en un inicio nos dimos cuenta que estábamos apuntando en una dirección que no necesariamente era la correcta. Los niveles de riesgo estaban por encima de lo proyectado, el interés de los clientes no era el que esperábamos y el nivel de escalabilidad no se estaba dando. Todo esto en conjunto con la visita del consultor de BID intermedia nos llevo a identificar los problemas e incertidumbres que estábamos enfrentando. Fue así como decidimos diversificar el portfolio de productos que estábamos ofreciendo a nuestros clientes, buscar nuevas formas para levantar información, nuevos elementos para identificar necesidades y lo más importante, nuevos formatos y contenidos para capacitar a los involucrados, ya sea la fuerza de ventas o los microempresarios. Actualmente nos encontramos en pleno proceso de desarrollo, de estructuración de capacitaciones y de generación de contenido. Con esta reformulación esperamos poder llegar al universo completo de almaceneros con al menos 1 producto, ya sea educación financiera o algún producto de financiamiento.	Implementation	Arellano, Jose Pablo