Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

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.

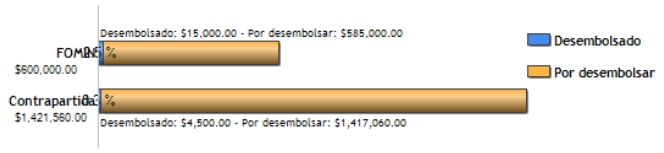
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
CHILE	CHILE	MIC - Desarrollo de la microempresa	MFIN - Microfinanzas

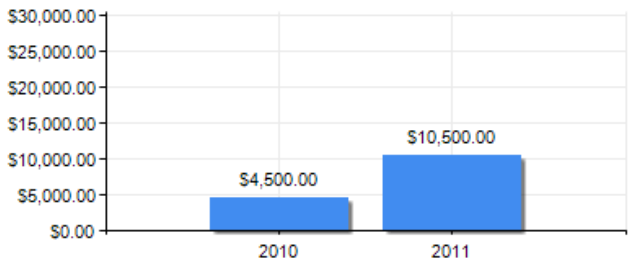
Agencia Ejecutora: Banco de Crédito e Inversiones

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

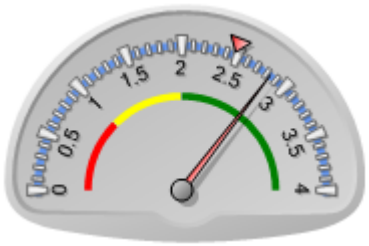
CRONOLOGÍA DE EVENTOS

RECURSOS

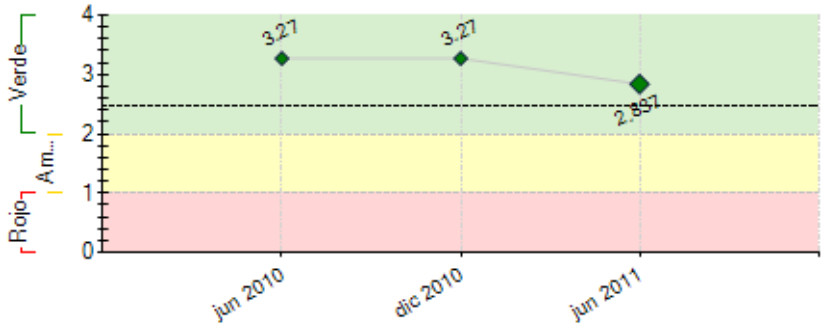




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

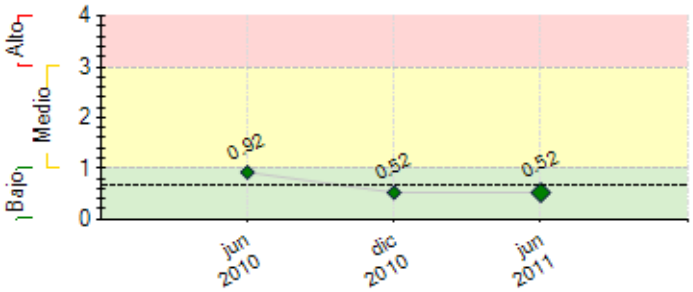


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.837
Promedio FOMIN: 2.475



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.686

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Principales logros:
- 4 empresas en alianza
- 3248 lineas activas
- 5% de utilización promedio
- 90% efectivo de capacitaciones internas y externas del modelo y sus alcances.

En general estamos avanzando de acuerdo a los ritmos que teníamos propuestos, considerando que es complejo trabajar en alianza con empresas de consumo masivo puesto que sus ritmos de respuesta son distintos a los de un banco.

2. Dificultades
- Adecuación de la cultura por parte de las empresas
- Incorporación de nuevos productos financieros
- Cumplimiento de tiempos

En general estamos retrasados con algunos conceptos que esperábamos tener listo producto de la incorporación de este modelo dentro de la cultura de la empresa en alianza. Nos hemos dado cuenta que este factor es determinante al momento de implementar el modelo, por lo que es necesario focalizar bien expectativas y exigencias de ambas partes.

3. Riesgos:
- altos indices de mora
- utilización del producto

Hay que tener bastante consideración con los niveles de riesgo de mora, esto debido a la poca costumbre por parte de este segmento a este tipo de producto, debemos considerar que solo un 60% porciento del total tienen rastros de bancarización (varia dependiendo de la empresa en alianza).

4. Logros futuros:
Creemos que vamos por buen camino, pero debemos incorporar variables de timing que no teníamos considerado, quizás sea necesario ejecutar actividades de utilización antes de lo que teníamos presupuestado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ha encontrado dificultades para consolidar el modelo con los diferentes tipos de alianza, lo cuel resulta esperable al tratarse de un proyecto piloto. Lo importante es que se esta acumulando experiencia y aprendizajes para cumplir con los objetivos del proyecto que son, efectivamente, consolidar el modelo de bancarizacion de microempresarios bajo un esquema de alianzas con grandes empresas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. Principales logros:
- 4 empresas en alianza
- 3248 lineas activas
- 5% de utilización promedio
- 90% efectivo de capacitaciones internas y externas del modelo y sus alcances.

En general estamos avanzando de acuerdo a los ritmos que teníamos propuestos, considerando que es complejo trabajar en alianza con empresas de consumo masivo puesto que sus ritmos de respuesta son distintos a los de un banco.

2. Dificultades
- Adecuación de la cultura por parte de las empresas
- Incorporación de nuevos productos financieros
- Cumplimiento de tiempos

En general estamos retrasados con algunos conceptos que esperábamos tener listo producto de la incorporación de este modelo dentro de la cultura de la empresa en alianza. Nos hemos dado cuenta que este factor es determinante al momento de implementar el modelo, por lo que es necesario focalizar bien expectativas y exigencias de ambas partes.

3. Riesgos:
- altos indices de mora
- utilización del producto

Hay que tener bastante consideración con los niveles de riesgo de mora, esto debido a la poca costumbre por parte de este segmento a este tipo de producto, debemos considerar que solo un 60% porciento del total tienen rastros de bancarización (varia dependiendo de la empresa en alianza).

4. Logros futuros:
Creemos que vamos por buen camino, pero debemos incorporar variables de timing que no teníamos considerado, quizás sea necesario ejecutar actividades de utilización antes de lo que teníamos presupuestado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El Proyecto esta trabajando con 4 alianzas de alto potencial, que aun no formalizan convenios. Lo anterior debido a que la generacion de esquemas operativos ha sido un poco mas lenta de lo planificado. Un tema de preocupacion es el bajo indice de utilizacion de los productos y los riesgos de mora mencionados. Todo lo anterior esta generando en todo caso importantes aprendizajes para la consolidacion futura del modelo.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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	
						Abr 2013	Jun 2011	
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	
						Abr 2013	Jun 2011	
P.I3	Al menos 10.000 microempresarios reciben microcréditos	0				10000	3248	
						Abr 2013	Jun 2011	
P.I4	Al menos el 20% de microempresarios financiados han mejorado sus perspectivas de sostenibilidad.	0				20	1	
						Abr 2013	Jun 2011	
P.I5	Al menos 2.000 microempresarios atendidos con productos de ahorro.	0				2000	0	
						Abr 2013	Jun 2011	
P.I6	Colocaciones de US$6,6 millones	0				6.6	0.84	
						Abr 2013	Jun 2011	
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	
						Abr 2013	Jun 2011	

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	4	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
C1.I2	Al menos 4.500 microempresarios tienen créditos a través de alianzas.	0				4500	3248	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
C1.I3	Colocaciones por US$ 2,8 millones.	0				2.8	0.84	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
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	1	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
C1.I5	Al menos 50 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				50	50	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
C1.I6	Al menos 7.200 seguros de incapacidad temporal o de salud entregados a través del canal alianzas.	0				7200	1	Atrasado
						Abr 2013	Jun 2011	
C1.I7	Al menos 2.000 cuentas de ahorro activas.	0				2000	0	Atrasado
						Abr 2013	Jun 2011	
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	Dic 2010	
C1.I9	Al menos 200 puntos corresponsales no bancarios en almacenes (POS) de las cuatro alianzas.	0				200	50	En curso
						Abr 2013	Jun 2011	

Componente 2: Desarrollo de metodología y capacitación para enfrentar el segmento.

Peso: 33%

Clasificación: Satisfactorio

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	15	Atrasado
						Abr 2011	Jun 2011	
C2.I2	Al menos cuatro alianzas desarrolladas entre BCI y grandes y/o medianas empresas con productos de créditos desarrollados.	0				4	4	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
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	15	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
C2.I4	100% de analistas, fuerzas de venta y equipo de apoyo de BCI, capacitados en el modelo alianza.	0				100	90	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
C2.I5	Finalizado desarrollo de un producto de ahorro.	0				1	0	Atrasado
						Oct 2011	Jun 2011	
C2.I6	Finalizado desarrollo plataforma de venta de seguros mediante alianzas.	0				1	0	Atrasado
						Oct 2011	Jun 2011	
C2.I7	Diseño conceptual de corresponsales móviles (telefonía) no bancarios.	0				1	0.6	En curso
						Oct 2011	Ene 2011	
C2.I8	Metodología y materiales de capacitación para personal de Banca Emergente documentadas y sistematizadas.	0				1	1	En curso
						Oct 2011	Jun 2011	
C2.I9	El nivel de riesgo de la cartera del BCI del modelo alianza es menor a 8%	20				8	15	En curso
						Abr 2013	Jun 2011	
C2.I10	El índice de eficiencia de las alianzas es menor a 40%	0				40	47	En curso
						Abr 2013	Jun 2011	
C2.I11	Al menos un producto por alianza (al menos 4) desarrollado, evaluado y con mejoras incorporadas.	0				4	1	En curso
						Abr 2013	Jun 2011	

Componente 3: Fomento de educación financiera

Peso: 4%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Materiales de capacitación masiva en educación financiera diseñados y documentados.	0				1	0.5	Atrasado
						Abr 2011	Jun 2011	
C3.I2	Al menos 6.000 microempresarios en todo Chile son capacitados masivamente en educación financiera.	0				6000	233	En curso
						Abr 2012	Jun 2011	
C3.I3	Al menos 12.000 microempresarios en todo Chile son capacitados masivamente en educación financiera.	0				12000	233	En curso
						Abr 2013	Jun 2011	

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	5		15	10	En curso
			Abr 2011	Abr 2012		Abr 2013	Jun 2011	
C4.I2	El Proyecto ha sido invitado a exponer su experiencia en al menos dos seminarios de microfinanzas.	0				2	0	En curso
						Abr 2013	Ene 2011	

	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
H3	[*] Convenios de alianza firmados	4	Sep 2011			
H4	Microcréditos colocados a través de 4 alianzas	4500	Oct 2011			
H5	Microempresarios capacitados	6500	Abr 2012			
H6	Riesgo cartera inferior a 8%	8	Abr 2012			

H7	El 30% de microempresarios atendidos ha aumentado los niveles de venta de su empresa	30	Oct 2012			
H8	Modelo sistematizado y difundido en 4 países de la región	4	Abr 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Otros, cuáles?: rendicion de recursos de la Contribucion (al ser el ejecutor una gran corporacion no ha sido facil conciliar/coordinar con areas contables)

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. 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:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **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:

Estamos en pleno proceso de desarrollo del modelo, lo que nos ha generado ingresos y gastos dentro de lo considerado.
En nivel de sostenabilidad operacional del modelo se encuentra hoy en un 3.4%, valor que no es decidor, pero si positivo.

Esperamos llegar a diciembre de este año con 10.000 líneas activas lo que nos permitirá definir y tomar acciones necesarias para asegurar este cumplimiento y masificación total de este modelo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. A la fecha hemos aprendido varias lecciones que hemos ido modificando, mejorando y optimizando. Tenemos 4 items específicos en los que hemos hecho mejoras especificas en ´pos de mejorar su implementación: - POS - Proceso de Siembra (formato) - Equipos de Venta - Capacitaciones. POS El POS es la herramienta por la cual nosotros hacemos efectivas las transacciones, es en este aparato donde los clientes pueden cancelar la mercadería (tangibilizar su capital de trabajo). El costo que tienen estos aparatos a la fecha nos está dificultando un poco la implementación del proyecto por lo que se ha fundamental buscar y presentar nuevas alternativas para rentabilizarlos. El costo de estos esta cubierto por nosotros en una etapa de piloto, pero se debe traspasar este costo a las empresas. Estamos evaluando nuevas formas de ejecutar los pagos, pero no tenemos nada definido. SIEMBRA En vista de que los clientes no tienen tan buena recepción hacia el banco y no así hacia la empresa que los atiende es que hemos focalizado todas nuestras acciones por este medio, en vista de esto es que se hace indispensable preocuparnos por tener un speech uniforme, por estar constantemente construyendolo y realimentandolo. EQUIPO DE VENTAS El equipo de ventas debe estar especializado en esta función, ellos deber ser los que mas sepan del producto.	Implementation	Arellano, Jose Pablo

Sobre este equipo debe hacer un supervisor que se preocupe de los cumplimientos de meta y de apoyar al equipo. CAPACITACIÓN La primera y mas importante capacitacion la hacen los vendedores de la empresa porqie ellos son los que tienen la mejor llegada a los clientes. Se hace fundamental capacitarlos para que entreguen de forma correcta la información y para que a su vez sea ellos los que capaciten a los clientes, ellos son los que los introducen en el mundo del crédito, es por esto que ellos cumplen un rol fundamental. Nos hemos dado cuenta que son ellos nuestros principales capacitadores, son ellos los que incentivan a los clientes a bancarizarse y sacarle partido a este nuevo capital de trabajo.		
2. para motivar a las empresas aliadas a iniciar los pilotos es clave poner a su disposicion, por un periodo inicial, las herramientas tecnologicas que permitan gestionar de manera simple y amistosa los productos financieros.	Implementation	Carrasco, Carolina *[FOMIN]*
3. Es clave que la capacitacion de los clientes se realice fuertemente a traves de los colaboradores de las empresas en alianza, quienes poseen el conocimiento de los beneficiarios y tienen ya desarrollada una relacion de confianza	Implementation	Carrasco, Carolina *[FOMIN]*