Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Credito Productivo Rural y Microahorros en Bolivia

Número de proyecto: BO-M1038 - Nro. Operación: ATN/ME-11676-BO

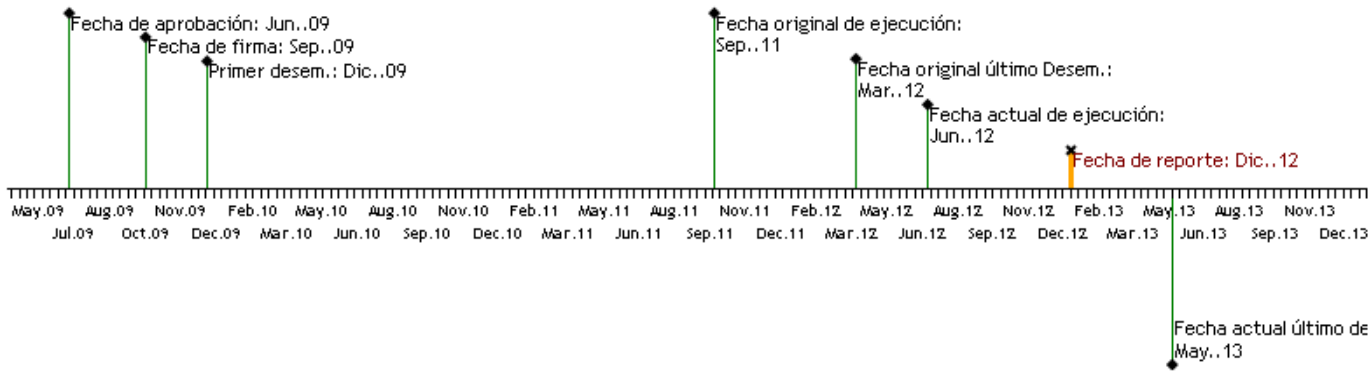
Resultado: Propósito de la CT (solamente): Apoyar el fortalecimiento de CIDRE en el diseño e implementación de productos de captación y el mejoramiento de sus sistemas de comunicación e información.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BOLIVIA	BOLIVIA	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

Agencia ejecutora:

Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Catalano, Fernando David

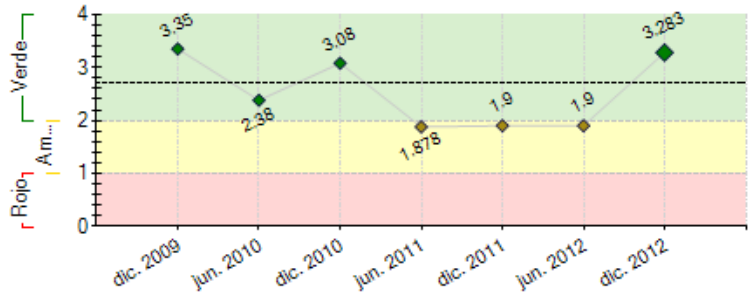
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$150,000.00	$36,150.56	$113,849.44
Contrapartida	$0.00	$100,000.00	$102,452.04

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Uno de los aspectos relevantes en la concepción del proyecto era la captación de los ahorros del público aspecto que no pudo llevarse a cabo por la no obtención de la licencia de funcionamiento de CIDRE, debido a razones de carácter legal que afectaron a todas las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) en Bolivia, pese a haberse cumplido a todos los requisitos establecidos en el plan de acción presentado a la autoridad de supervisión del sistema financiero (ASFI).

Un aspecto positivo a destacar es que la ejecución del proyecto permitió a la institución apalancar una mayor cantidad de recursos permitiendo abrir nuevas agencias (Monteagudo, Patacamaya, El Alto), extendiendo los servicios financieros a productores agropecuarios en zonas rurales del área de cobertura de las agencias. Asimismo, el proyecto permitió la innovación de un sistema de puntos móviles de atención, permitiendo atender al cliente con servicios financieros a domicilio contando con una mejor calidad de atención al población meta del CIDRE. Efecto que se puede observar en el crecimiento de la cartera y de clientes al día de hoy.

Debido a la Política Nacional para el financiamiento agropecuario establecida por el gobierno, varias entidades financieras empiezan a prestar servicios en el sector productivo aumentando la oferta, lo cual indujo a mejorar los procesos de otorgación de créditos, a fin de diferenciar los servicios financieros del CIDRE en relación a otras entidades.

Como fruto de las consultorías realizadas con fondos de la cooperación técnica a la fecha se cuenta con personal más capacitado, que realiza un trabajo eficiente mejorando la calidad de la cartera. También permitió utilizar adecuados canales de comunicación para llegar al pequeño productor agropecuario

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Como resultado de la ejecución de la Cooperación Técnica se ha logrado mejorar los sistemas de comunicación e información de CIDRE. Asimismo, se ha implementado un sistema de puntos móviles de atención, que permite brindar servicios a los clientes en cualquier lugar donde ellos se encuentren (área urbana o rural).
Entre las consultorías más relevantes se han desarrollado las siguientes: (i) estudio de mercado por zonas, tipo de productos y capacidad de ahorro de los clientes, el producto es el informe que determina la potencialidad en monto y clientes que tendría CIDRE en caso de recibir la licencia para captar ahorros por parte del ente regulador, así como las condiciones competitivas en las que podría ingresar al mercado. (ii) estudio para la apertura de nuevas agencias de atención rural, cuyo informe final establece un importante potencial de crecimiento en la cartera bruta de CIDRE para las gestiones 2013 y 2014, registrando un incremento acumulado significativo en base a la apertura de oficinas a nivel nacional.
El mayor inconveniente fue la imposibilidad de la entidad de finalizar el proceso de regulación y consecuentemente la obtención de la licencia para captar ahorros del público. Demoras externas e indefiniciones no controlables por CIDRE fueron causa de este hecho.
Se considera que la sostenibilidad está asegurada en consideración al crecimiento institucional verificado en la evolución de los indicadores alcanzados en el transcurso de los últimos cinco años. Asimismo, el plan estratégico de la entidad señala las acciones que realizarán para continuar la gestión de transformación a entidad regulada así como el énfasis que se brindará en la expansión de los servicios financieros dirigidos al sector agropecuario en el país.

Evaluación final

Las principales conclusiones de este trabajo son las siguientes:

C.1. CIDRE obtuvo el Certificado de Adecuación de la ASFI y cumplió con todos los requisitos necesarios para convertirse en una entidad regulada. Sin embargo, por aspectos procedimentales normativos, hasta la fecha no ha podido obtener el permiso para funcionar como una entidad regulada y captar recursos del público para financiar la expansión de su cartera de créditos.

A pesar de esta externalidad, el Fin y el Propósito del Proyecto coinciden plenamente con la Estrategia Institucional de la IFD para los próximos años, motivo por el cual siguen siendo relevantes aún después de la contribución del BID/FOMIN.

Por esta relevancia, CIDRE recurrió a otras fuentes de financiamiento institucional para seguir ampliando sus actividades financieras de desarrollo, sin embargo, los recursos son obtenidos en condiciones poco favorables, lo que le ha llevado a tomar la decisión de comenzar su proceso de conversión a Banco.

C.2. Se ha verificado también que, como organismo ejecutor, la IFD ha sido eficiente en la ejecución de las actividades comprometidas y en la administración de los recursos proporcionados por el BID/FOMIN.

En el marco del crédito de $us.2.000.000, la Entidad ha cumplido de manera general las metas definidas para el crecimiento de la cartera de créditos en el Marco Lógico. Por el lado de la Cooperación Técnica, CIDRE ha entregado la mayoría de los productos establecidos, realizando casi todas las actividades planificadas y ejecutando los recursos presupuestados para tal efecto.

C.3. CIDRE es actualmente una entidad auto-sostenible, con riesgos y costos controlados y con una rentabilidad anual en crecimiento. Asimismo, la IFD registra solvencia patrimonial y un alto grado de credibilidad, factores que le ayudan a apalancar recursos externos para seguir ofreciendo sus servicios de desarrollo.

Estos aspectos, acompañados de la coincidencia plena entre el Fin y el Propósito del Proyecto y lo establecido en la Estrategia Institucional de CIDRE por los próximos años, llevan a concluir que a futuro la IFD dará continuidad a las actividades iniciadas en el marco del Proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37735068

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado:

Propósito de la CT (solamente): Apoyar el fortalecimiento de CIDRE en el diseño e implementación de productos de captación y el mejoramiento de sus sistemas de comunicación e información.

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Número de préstamos otorgados en el año (siempre con > 30% en el sector agropecuario)	0	2200	3099	141 %
R.2	Monto de cartera desembolsada (siempre con >40% en el sector agropecuario)	0	9900000	34618273	350 %
R.3	Saldos de cuentas de depósitos al final de cada año	0	7000000	0	0 %

Componente 1: Fortlaecimiento de la capacidad en captaciones en sectores rurales

Peso: 38%

C1.I1	CIDRE cuenta con los sistemas y el personal capacitado para implementar productos de captaciones en el área rural	0	1	1	100 %
C1.I2	Productos de ahorro diseñados e implementados	0	2	100	5,000 %
C1.I3	Un sistema móvil de atención al cliente en áreas rurales funcionando	0	1	100	10,000 %
C1.I4	Imagen institucional de CIDRE y cultura de ahorro en áreas rurales promocionadas	0	1	1	100 %

Clasificación: Satisfactorio

Componente 2: Mejoramiento del sistema de información **Peso:** 37% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Módulos de activos fijos, recursos humanos y sistema en línea para ejecución de cartera funcionando	0	1	100	10,000 %
	C2.I2	Instalado y operando el software y los equipos necesarios para la conexión en red VPN de la sede y las agencias	0	1	100	10,000 %
	C2.I3	Sistema de credit scoring funcionando	0	1	100	10,000 %

Componente 3: Apoyo a la gestión del proyecto y la replicabilidad de experiencias **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Estudio sobre países factibles para diseñar sistema de garantias alternativas e ideas para transferir tecnología de CIDRE a otras entidades interesadas	0	1	1	100 %
	C3.I2	Países de la región que solicitan el apoyo de CIDRE para implemntar un sistema de garantías alternativas	0	1	1	100 %
	C3.I3	Préstamo del Banco formalizado con CIDRE	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H10	[*] Condición Previa: Evidencia de la designación del Coordinador del Proyecto	1	Mar. 2010	2	Dic. 2009	Logrado
H2	[*] Contar con la certificación de la red de comunicación de CIDRE	1	Sep. 2010	100	Ago. 2010	Logrado
H3	[*] Disponer del estudio de mercado para el ahorro rural	1	Sep. 2010	100	Jun. 2010	Logrado
H6	Estudio concluido de los puntos móviles de atención y la tecnología instalada	1	Mar. 2011	100	Oct. 2010	Logrado
H4	[*] Terminada la consultoria para diseño e implementación de los productos de ahorro rural	1	Mar. 2011	1	Dic. 2010	Logrado
H5	[*] Implementados los módulos de activos fijos, recursos humanos y sistema en línea para ejecución de cartera	1	Mar. 2011	1	Abr. 2011	Logrado tarde
H7	[*] Sistema de credit scoring implementado	1	Mar. 2011	100	Mar. 2011	Logrado
H9	[*] (i)Fortalecimiento de la capacidad de CIDRE para la expansión de servicios financieros rurales; y (ii) Terminado el estudio para el desarrollo de un microseguro para ganado lechero	2	Sep. 2011	2	May. 2012	Logrado tarde
H8	[*] Estudio de factibilidad para la constitución de un fondo financiero privado concluido	1	Mar. 2012	1	Abr. 2012	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Riesgo de mercado: A pesar del crecimiento continuo de la cartera y número de clientes de la industria microfinanciera en Bolivia que refleja una demanda amplia, existe una elevada competencia en este nicho de mercado, tanto en plaza como en calidad y precios. Por tanto existe el riesgo que la competencia influya negativamente en que CIDRE pueda cumplir sus proyecciones de crecimiento y/o rentabilidad.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La ventaja comparativa de CIDRE se ha puesto de manifiesto en el incremento de cartera en la última gestión, con un crecimiento del 50% y un índice de cartera en mora de 2.13%. Este crecimiento es más que auspicioso para las proyecciones de CIDRE, tomando en cuenta que con la captación de ahorros, el costo financiero de CIDRE podrá ser menor, lo que permitiría tener mayor flexibilidad ante la competencia.

2. Riesgo de tasas de interés: Los movimientos adversos en el mercado con relación al comportamiento de las tasas de interés activas y pasivas, podrían ocasionar reducciones en el spread financiero y por tanto pérdidas a CIDRE.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Uno de los principales riesgos proviene de una posible regulación del spread financiero por parte del gobierno. Sin embargo, de acuerdo a lo previsto, el spread a determinarse para el sector microfinanciero no tendría ninguna consecuencia para CIDRE de acuerdo al nivel de tasa activa con el que trabaja actualmente. Por otro lado, en el mediano plazo, la captación de ahorro le permitirá a CIDRE fondearse a costos menores minimizando su riesgo de pérdidas. Análogamente, CIDRE ha establecido como política crediticia el otorgamiento de créditos de más largo plazo con tasas de interés variables. Esta variación corresponde al spread de la empresa más la "TRE" (tasa de interés de referencia) que publica el Banco Central Bolivia. Asimismo, el Consejo de Dirección de CIDRE analiza el contexto financiero del país y del sector financiero revisando su política de tasas periódicamente. Finalmente, las tasas activas de CIDRE para el sector rural están actualmente por debajo del promedio del sector, lo cual le permite mayor margen para variar sus tasas y enfrentar una posible presión sobre su spread.

3. Riesgo de inflación: Los cambios inflacionarios en la economía Boliviana podría ocasionar cambios tantos favorables como desfavorables en la industria de las microfinanzas. Los factores favorables se presentan por el crecimiento del mercado informal que requiere de nuevos productos crediticios, teniendo en cuenta que una característica de este segmento de la industria microfinanciera, es la capacidad de cambio de actividad de acuerdo a las circunstancias del mercado. En contraparte, hay que tomar en cuenta que la inflación produce un deterioro en el poder adquisitivo de los ingresos personales y el incremento en los precios de los bienes básicos de consumo, alimentación y transporte entre otros, produciendo una baja de las ventas que repercuten en la capacidad de pago de los clientes.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Al estar la cartera de CIDRE enfocada en mas de un 50% al sector agropecuario, donde los productos de este sector son considerados de primera necesidad, se tiene una probabilidad muy baja de que un riesgo inflacionario afecte significativamente la cartera de creditos. La capacidad de pago de los productores tiende a mantenerse estable dado que los precios de sus productos se elevan para hacer frente a los costos de producción.

4. El cumplimiento de los objetivos del proyecto dependerá de que la ASFI habilite a CIDRE para realizar este tipo de operaciones en los plazos previstos dentro el marco del proceso regulatorio que actualmente se lleva adelante.
Nivel: Baja **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: A fin de poder obtener la licencia de captación de ahorros por parte de la ASFI y ante el retraso en el proceso de regulación delas IFD´s, CIDRE ha decidido en el mediano plazo constituirse en un Fondo Financiero Privado, cumpliendo todos los requisitos exigidos por la ASFI. Actualmente se está concluyendo el proyecto de factibilidad para su remisión a la ASFI.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **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
Al término de la ejecución del proyecto, Al cierre de siguientes índicies de crecimiento: (i) cartera de créditos 200%; (número de clientes de crédito: crecimiento de CIDRE en los últimos cinco años muestra el paso de una cartera de US$.6MM a US$25.MM. Clientes

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Si bien por razones fuera de su alcance, CIDRE no logró contar con la Licencia de funcionamiento de la ASFI para posibilitar captaciones del público, el trabajo de consultoría realizado para el diseño de productos de ahorro permitirá a futuro contar con un instrumento que facilite dicha actividad.
El contar con una tecnología de punta en la atención a los clientes a través de dotar a los oficiales herramientas que le permitan realizar operaciones en el domicilio de los clientes conlleva una atención más eficiente y personal con los potenciales clientes.
El conocimiento de las características socioculturales de las zonas rurales mediante el reclutamiento de personal que proviene de las mismas zonas, además de la tarea inicial de integración institucional que se realiza mediante la presentación institucional de manera transparente de los objetivos institucionales, condiciones de los créditos, requisitos para los mismos, etc. a las autoridades locales/originarias coadyuva a la aceptación de nuestros servicios financieros.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. Se debe considerar la facilidad de recolección de información de manera directa en los sistemas informáticos cuyo procesamiento sea acorde a los requerimientos de informes al Banco.	Implementation	Rios Pastor, Marco Antonio
2. La expansión de servicios financieros en el área rural, debe tener como base fundamental el conocimiento profundo de las características productivas e incluso culturales de la población rural, y la adaptación de los servicios a dichas características.	Sustainability	Rios Pastor, Marco Antonio
3. Si bien hubo una capacitación adecuada al personal de la intititución a través de talleres y asistencia personalizada por parte de funcionarios del Banco, la rotación del personal al interior del CIDRE hizo crear algunas confusiones, de tal manera que se hace necesaria además una transferencia de conocimientos al nuevo personal a cargo. En el futuro, cada entidad deberá prever estas situaciones a través de una transferencia del “saber hacer” entre el funcionario saliente y el entrante.	Implementation	Rios Pastor, Marco Antonio

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

1. Imagen Institucional de CIDRE y cultura de ahorro en áreas rurales promocionadas
2. Sistema de credit scoring
3. Estudio sobre paises factibles para diseñar sistema de garantías alternativas e ideas para transferir tecnología de CIDRE a otras entidades interesadas

Los productos fueron archivados por la Agencia Ejecutora junto al presente PSR

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

09/JUN./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2023573]
11/MAR./2015	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39477003]
26/ABR./2013	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37735068]

Ficha del proyecto http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BO-M1038&lg=SP