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 Consolidación de ECOFUTURO FFP y de sus servicios financieros rurales

Nro. Proyecto: BO-M1032 - Nro. Operación: ATN/ME-11616-BO

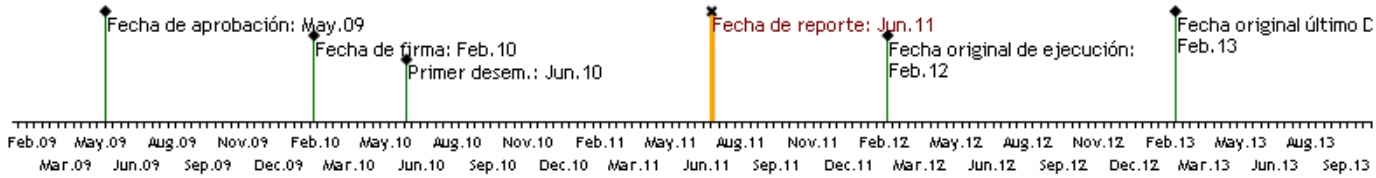
Propósito: Apoyar la consolidación de Ecofuturo como una intermediaria financiera regulada, capaz de captar y movilizar depósitos que permitan ampliar su volumen de negocios y servicios financieros, con prioridad al sector de las micro y pequeñas empresas rurales de Bolivia.

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

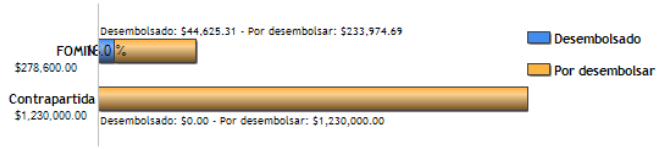
Agencia Ejecutora: ECOFUTURO S.A., BOLIVIA

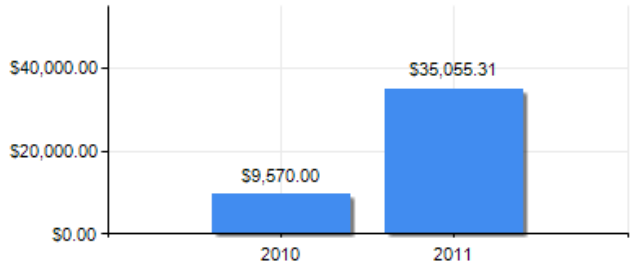
Líder equipo de diseño: Wittkowski, Dieter
Líder equipo de supervisión: Catalano, Fernando David

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

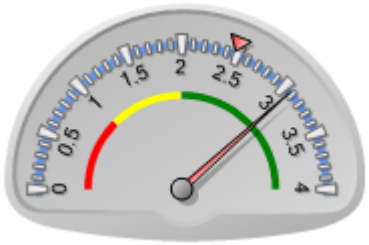


RECURSOS

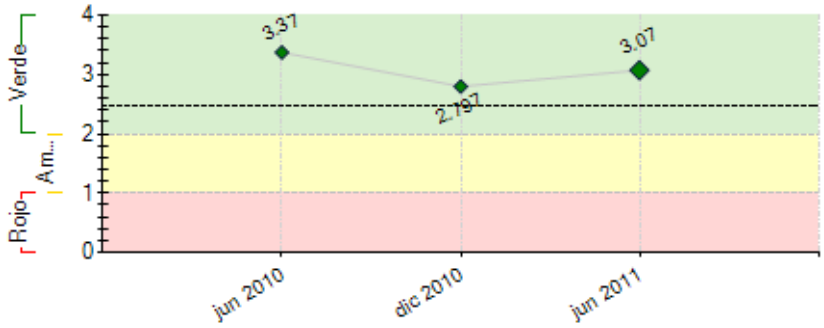




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

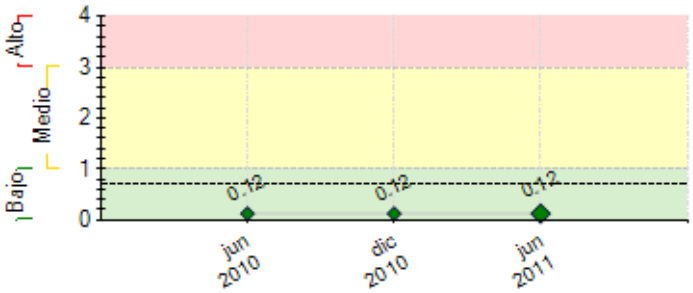


Puntaje actual: Satisfactorio: 3.07
Promedio FOMIN: 2.477



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.692

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros alcanzados en foma acumulada son: i) Conclusión de la Consultoría y Capacitación al personal en Cuentas Corrientes y Tarjetas de Crédito y/o Débito. ii) Conclusión de la Consultoría y Capacitación al personal en Tesorería, Mesa de Dinero e Inversiones y Bóveda. iii) Capacitación a 24 funcionarios en Gestión Integral de Riesgos. iv) Capacitación a 300 funcionarios en Créditos. v) Concluida la Consultoría en Seguridad de Transmisión de Datos y Redes. vi) Página WEB en funcionamiento. vii) Concluida la Consultoría en Tecnología de Voz sobre IP. viii) Conclusión de la Consultoría y Capacitación en el Sistema de Manejo Documental. ix) Adquisición e Instalación de ordenadores de atención a clientes en más de 20 Agencias. x) Constitución del FOMIN como accionista.
Por otro lado, el proyecto presento retrasos en la adquisición del Sistema de Telecomunicaciones VoIP, ya que el presupuesto inicial para la misma resulto insuficente razón por la cual se tuvo que reformular el Plan de Adquisiciones.
A la fecha, no se han identificado riesgos importantes que vayan a afectar al proyecto. Las perspectivas relacionadas con el logro de los objetivos y metas finales del mismo, son altamente optimistas por el compromiso demostrado por los actores involucrados en su ejecución.
Para lo que resta, se pondrá énfasis en las siguientes acciones: i) Adquisición del Sistema de Telecomunicaciones VoIP. ii) Capacitación en Normas ASFI, Atención al Cliente y Liderazgo Gerencial.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales resultados alcanzados durante el semestre son: i) Conclusión de la Consultoría y Capacitación al personal en Cuentas Corrientes y Tarjetas de Crédito y/o Débito. ii) Conclusión de la Consultoría y Capacitación a 112 funcionarios en Tesorería, Mesa de Dinero e Inversiones y Bóveda. iii) Conclusión de la Consultoría y Capacitación a 12 funcionarios en el Sistema de Manejo Documental. iv) Adquisición e Instalación de ordenadores de atención a clientes en más de 20 agencias. v) Contratación del Consultor en Diseño y Evaluación para la Implementación de un Call Center.
Por otro lado, se presentaron retrasos en el cumplimieto del Hito 6, relacionado con la Adquisición e Instalación de un Sistema de Telecomunicaciones VoIP (Software y Hardware), en razón a que el presupuesto inicialmente contemplado para la misma resulto insuficiente, por lo que se tuvo que reformular el Plan de Adquisiciones.
El próximo semestre, el ejecutor espera lograr lo siguiente: i) Conclusión de la Consultoría en Diseño y Evaluación para la Implementación de un Call Center. ii) Adquisición e Instalación del Sistema de Telecomunicaciones VoIP. iii) Cumplir el Plan de Capacitación de funcionarios en Normas ASFI, Atención al Cliente, Competencia y Liderazgo Gerencial. iv) Diseñar e Implementar un sistema de Recursos Humanos. v) Concluir la refacción de oficinas rurales, adecuándolas a las normas de seguridad y atención al cliente del ente regulador.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Nuevamente se han presentado cambios a nivel del responsable operativo del proyecto. Pese al asesoramiento permanente del anterior asistente, todavía se sucitan retrasos en la ejecución de las actividades programadas, especialmente en aquellas que tienen relación con el área de recursos humanos.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Apoyar la consolidación de Ecofuturo como una intermediaria financiera regulada, capaz de captar y movilizar depósitos que permitan ampliar su volumen de negocios y servicios financieros, con prioridad al sector de las micro y pequeñas empresas rurales de Bolivia.	**P.I1**	Número de préstamos otorgados en el año (siempre > 25% en áreas rurales)	0	15	19		23	30	
				Feb 2011	Feb 2012		Feb 2013	Dic 2010	
	P.I2	Monto de cartera desembolsada (siempre > 20% en áreas rurales)	0	25	32		38	86	
				Feb 2011	Feb 2012		Feb 2013	Dic 2010	
	P.I3	Número de cuentas nuevas de ahorro abiertas (en el año) (siempre >60% en áreas rurales)	0	20	22		25	65	
				Feb 2011	Feb 2012		Feb 2013	Dic 2010	
	P.I4	Número de municipios rurales atendidos	0	182	188		192	168	
				Feb 2011	Feb 2012		Feb 2013	Dic 2010	
Componente 1: Apoyo en captaciones y tesorería **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos dos productos nuevos de ahorro incorporados	0				2	2	Finalizado
							Feb 2011	May 2011	
	C1.I2	Nuevos productos de cuenta corriente y tarjeta de crédito en funcionamiento	0				2	0	En curso
							Feb 2012	Jun 2011	
	C1.I3	Nueva política de manejo de tesorería y bóvedas establecida e implementada	0				1	0	En curso
							Feb 2012	May 2011	
	C1.I4	Plan de capacitación cumplido (gestión de riesgos, atención al cliente, normas de regulación, metodologías de crédito y liderazgo)	0				1	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
Componente 2: Fortalecimiento de gestión y cumplimiento de normas de regulación **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Plan de capacitación cumplido (gestión de riesgos, atención al cliente, normas de regulación, metodologías de crédito y liderazgo)	0				1	0	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	
Componente 3: Tecnología moderna, segura y eficiente para el cliente **Peso:** 65% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Lograr la interconexión en línea de al menos 60 agencias	0				60	0	Finalizado
							Feb 2011	Feb 2011	
	C3.I2	Instalar un sistema nuevo de telecomunicaciones (VoIP)	0				1	0	Atrasado
							Feb 2011	Jun 2011	
	C3.I3	Software de manejo documental implementado y personal capacitado en su utilización	0				1	1	Finalizado
							Feb 2011	Jun 2011	
	C3.I4	Implementación de un Call Center	0				1	0	Atrasado
							Feb 2011	Jun 2011	
	C3.I5	Página web de atención a negocios puesta en funcionamiento	0				1	1	Finalizado
							Feb 2012	Dic 2010	
	C3.I6	Al menos 50 oficinas rurales refaccionadas y adecuadas a las normas de seguridad y atención al cliente del ente regulador	0				50	0	En curso
							Feb 2012	Jun 2011	
	C3.I7	Sistemas para ordenar la atención al cliente instalados en al menos 20 agencias	0				20	68	Finalizado
							Feb 2012	Abr 2011	

Componente 4: Coordinación, seguimiento, evaluación **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	FOMIN constituido como accionista de Ecofuturo	0				1 Ago 2010	1 Feb 2010	Finalizado

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Ago 2010	5	Feb 2010	Logrado
H1	Consultoría tecnología de voz sobre IP (VoIP) terminada	1	Ago 2010	0	Feb 2011	Logrado tarde
H2	Capacitación en Gestión Integral de Riesgos	1	Ago 2010	0	Ago 2010	Logrado
H3	[*] Consultoria en Tesoreria y Bóvedas terminada	1	May 2011	1	May 2011	Logrado
H4	[*] Cuentas Corrientes y Tarjetas de Crédito y/o Débito y Atencion clientes automatizada	1	Jun 2011	1	Jun 2011	Logrado
H5	[*] Capacitación y Sistema de "Manejo Documental"	1	Jun 2011	1	Jun 2011	Logrado
H6	[*] Seguridad de telecomunicaciones VoIP software y hardware	1	Oct 2011			
H7	[*] Diseño e implementación de un sistema de call center	1	Nov 2011			
H8	[*] Consultoria para la Optimización y Capacitación de la tecnología de comunicación	1	Nov 2011			
H9	[*] Funcionarios capacitados en Atención al Cliente	200	Dic 2011			
H10	[*] Sistema de recursos humanos	1	Dic 2011			
H11	Personal reinducido a la nueva cultura de la Institución	1	Jul 2012			
H12	Desarrollo de página WEB de negocios	1	Jul 2012	1	Dic 2010	Logrado
H13	Ordenadores para atención al cliente adquiridos	20	Jul 2012	68	Abr 2011	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Rotación de personal

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. 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 ECOFUTURO.	Bajo	Por un lado, el plazo promedio de los créditos de ECOFUTURO es alrededor de 20 meses, lo cual le permite ajustar tasas activas con una frecuencia no muy larga. Por otro lado, ECOFUTURO ha establecido como política crediticia el otorgamiento de créditos de más largo plazo con tasas de interés mixtas, los dos primeros años a una de interés fija y los siguientes con tasa de interés variables.	coordinador del proyecto
2. ECOFUTURO cuenta con un producto pasivo volátil (Caja de Ahorro - Ecoaguinaldo) en función de la estacionalidad, el cual está programado para Navidad. Los clientes realizan depósitos mensuales durante diez meses, retirando en el mes de diciembre el capital, los intereses devengados y el premio adicional, situación que podría ocasionar la falta de liquidez al fin del año.	Bajo	Mensualmente se realiza el control de límites de liquidez y cálculo de volatilidad, y como resultado de este seguimiento se emiten alertas tempranas en función a desviaciones y descalces en plazos, las mismas son cuantificadas e informadas oportunamente. Para el efecto, ECOFUTURO cuenta con un Manual de Contingencias de Liquidez.	coordinador del proyecto
3. Una macro devaluación podría deteriorar tanto capacidad de pago por parte de algunos clientes de ECOFUTURO como calidad de los activos de institución, comprometiendo su capacidad de repago de obligaciones financieras en moneda extranjera.	Bajo	Periódicamente ECOFUTURO realiza cálculos para establecer el calce de monedas identificando proporciones por moneda en cuentas activas y pasivas, y en caso de existir un descalce considerable, estas son reguladas mediante políticas crediticias. Por otro lado, la inversión en capital del FOMIN y los otros socios nuevos permitirá dar acceso a fuentes de financiamiento más amplia y diversificada, sobre todo en moneda local, mitigando el impacto del riesgo cambiario.	coordinador del proyecto
4. Cambios inflacionarios en economía Boliviana podría ocasionar cambios tantos favorables como desfavorables en la industria de las microfinanzas.	Bajo	ECOFUTURO focaliza cartera principalmente en segmento de créditos con importes menores a US$5.000 y a plazos cortos. Está situación facilitará efectuar oportunamente cambios, disminuciones, ingresos o salidas de segmento de mercado a otro.	coordinador del proyecto
5. Existe el riesgo que factores externos tales como una crisis sistémica del sector financiero, cambios en las normas de regulación y supervisión, devaluaciones u otros choques macroeconómicos externos puedan afectar la viabilidad y la rentabilidad de ECOFUTURO.	Bajo	Continua mejora en la gestión administrativa, financiera y operativa de ECOFUTURO que permita incrementar su eficiencia y productividad, influyendo en aumentos en índices de rentabilidad, acceder a fuentes de financiamiento nacional e internacional, diversificar el riesgo financiero, y generar un fortalecimiento general de la institución con nuevos productos y una mayor cobertura. Adicionalmente se cuenta con un área de Riesgo que efectúa constantes evaluaciones del impacto de modificaciones en la normativa, cambios coyunturales, impacto en áreas en la cuales está concentrada la cartera, impactos de efectos externos en la liquidez.	coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **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:

Ecofuturo FFP S.A. presta servicios orientados a la micro, pequeña y mediana empresa, esto le permite atender una demanda en constante desarrollo del sector productivo, comercial y de servicios, con productos financieros innovadores y diseñados a la medida de sus clientes. Estos aspectos, sumados a fortalezas como tecnología crediticia adecuada a su mercado meta y una amplia cobertura urbana y rural aseguran un ritmo de crecimiento continuo haciendo sostenible el proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se encontraron lecciones aprendidas]