Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 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

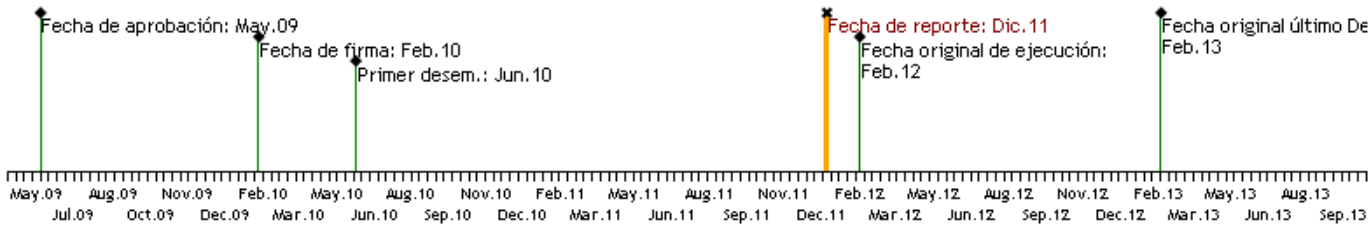
**Propósito:** Apoyar la consolidación de Ecofuturo como una intermediaria financiera regulada, capaz de captar y movilizar depósitos que permitan ampliar su volumen de negocios y servicios financieros, con prioridad al sector de las micro y pequeñas empresas rurales de Bolivia.

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

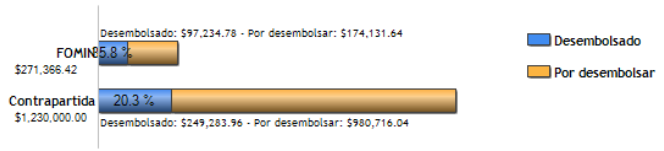
**Agencia Ejecutora:** ECOFUTURO S.A., BOLIVIA

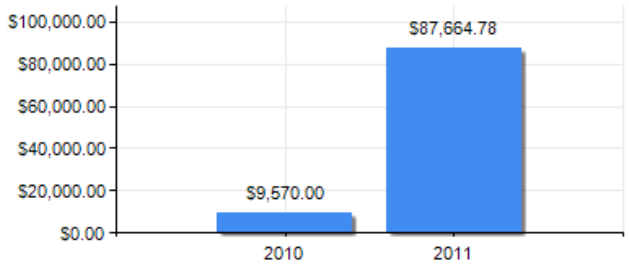
**Líder equipo de diseño:** Wittkowski, Dieter
**Líder equipo de supervisión:** Catalano, Fernando David

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

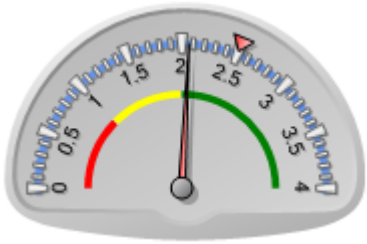



### RECURSOS

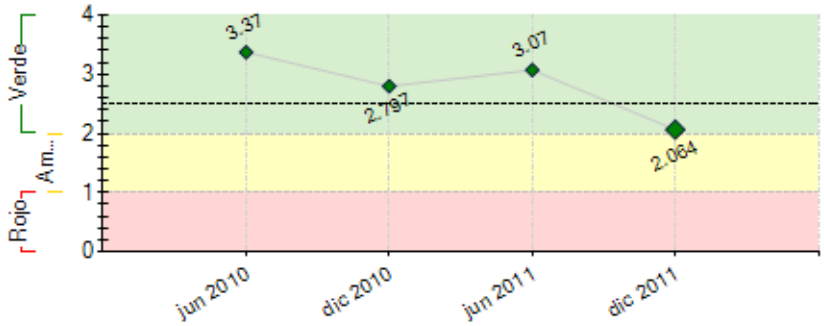



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.064
**Promedio FOMIN:** 2.502

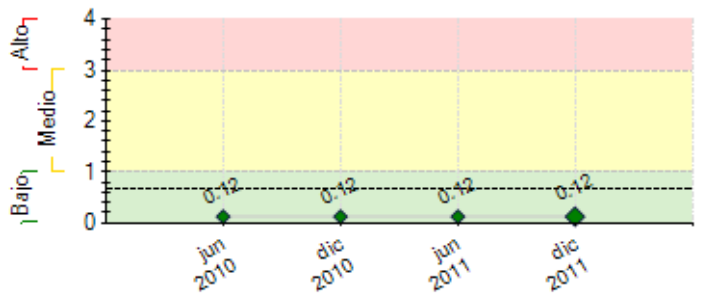



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Bajo |
| **Adquisiciones:** | Bajo |
| **Capacidad Técnica:** | Bajo |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.66

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

El desempeño del proyecto es medianamente satisfactorio por el retraso experimentado en el desarrollo de algunas actividades planificadas para el 2º semestre de 2011. Los principales logros alcanzados en forma acumulada son: i)Conclusión Consultoría y Capacitación en Cuentas Corrientes y Tarjetas de Crédito. ii)Conclusión Consultoría y Capacitación 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)Conclusión Consultoría en Seguridad de Transmisión de Datos. vi)Página web funcionando. vii)Conclusión Consultoría Tecnología de Voz IP. viii)Conclusión Consultoría en Diseño y Evaluación para Implementar el Call Center. ix)Capacitación en Sistema de Manejo Documental. x)Adquisición de ordenadores de atención a clientes. xi)Constitución del FOMIN como accionista. El proyecto presentó retrasos en: i)La implementación del Sistema de Telecomunicaciones VoIP, ya que la firma adjudicada demoró en el proceso de desaduanización de equipos. ii)La contratación de consultores para desarrollar el plan de capacitación establecido. Sin embargo, al 31/12/2011 se concluyó con la contratación del total de actividades previstas, por lo que las perspectivas relacionadas con el alcance de objetivos finales del proyecto son altamente optimistas. El nivel de riesgo es bajo. El ejecutor pondrá énfasis en el seguimiento al cumplimiento del cronograma de actividades establecido en el POA.

**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 logrados durante el semestre son: i)Conclusión consultoría en Diseño y Evaluación para Implementar el Call Center. ii)Contratación consultor para la Capacitación de funcionarios en Normas ASFI. iii)Contratación consultor para el Diseño y Desarrollo del Programa de Reinducción al personal. iv)Contratación firma proveedora para la Capacitación en Competencia y Liderazgo Gerencial. v)Contratación firma proveedora para la Capacitación en Atención al Cliente. vi)Contratación consultor para el Desarrollo del Sistema de Optimización de Transacciones. vii)Contratación firma proveedora del Sistema de Telecomunicaciones VoIP. viii)Contratación consultor para el Diseño e Implementación del Sistema de Recursos Humanos. Se presentaron retrasos en las actividades relacionadas con: i)El Sistema de Telecomunicaciones VoIP (Hito 6), por la demora en la desaduanización de equipos. ii)El área de recursos humanos (Hitos 9 al 11), debido a la acefalia temporal que se presentó en la Jefatura de dicha Unidad. Sin embargo, al 31/12/2011 ya se ha contratado y programado la conclusión de la totalidad de actividades dentro del primer cuatrimestre de la gestión 2012. Por tanto, el próximo semestre se efectuará el seguimiento de las actividades aún en proceso, a fin de asegurar su conclusión y el logro de los hitos pendientes, como: i)Sistema de Telecomunicaciones VoIP. ii)Sistema de Optimización de Transacciones. iii) Sistema RR.HH. iv) Cumplir con el Plan de Capacitación.

**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:** 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 2011 | |
| | **P.I2** | Monto de cartera desembolsada (siempre > 20% en áreas rurales) | 0 | 25 | 32 | | 38 | 119 | |
| | | | | Feb 2011 | Feb 2012 | | Feb 2013 | Dic 2011 | |
| | **P.I3** | Número de cuentas nuevas de ahorro abiertas (en el año) (siempre >60% en áreas rurales) | 0 | 20 | 22 | | 25 | 71 | |
| | | | | Feb 2011 | Feb 2012 | | Feb 2013 | Dic 2011 | |
| | **P.I4** | Número de municipios rurales atendidos | 0 | 182 | 188 | | 192 | 179 | |
| | | | | Feb 2011 | Feb 2012 | | Feb 2013 | Dic 2011 | |
| **Componente 1:** Apoyo en captaciones y tesorería<br>**Peso:** 15%<br>**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 | Dic 2011 | |
| | **C1.I3** | Nueva política de manejo de tesorería y bóvedas establecida e implementada | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Feb 2012 | Dic 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 2011 | |
| **Componente 2:** Fortalecimiento de gestión y cumplimiento de normas de regulación | **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 2011 | |

**Peso:** 20%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 3:** Tecnología moderna, segura y eficiente para el cliente<br>**Peso:** 65%<br>**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 | Dic 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 | Oct 2011 | |
| | **C3.I5** | Página web de atención a negocios puesta en funcionamiento | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Feb 2012 | Dic 2010 | |
| | **C3.I6** | Oficinas rurales refaccionadas y adecuadas a las normas de seguridad y atención al cliente del ente regulador | 0 | | | | 50 | 25 | En curso |
| | | | | | | | Feb 2012 | Dic 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<br>**Peso:** 0%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C4.I1** | FOMIN constituido como accionista de Ecofuturo | 0 | | | | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | | | | | Ago 2010 | Feb 2010 | |

| | 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 | 1 | Ago 2010 | 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 | 0 | Dic 2011 | No Logrado |
| **H7** | [*] Diseño e implementación de un sistema de call center | 1 | Nov 2011 | 0 | Oct 2011 | No Logrado |
| **H8** | [*] Consultoria para la Optimización y Capacitación de la tecnología de comunicación | 1 | Nov 2011 | 0 | Dic 2011 | No Logrado |
| **H9** | [*] Funcionarios capacitados en Atención al Cliente | 200 | Dic 2011 | 0 | Dic 2011 | |
| **H10** | [*] Sistema de recursos humanos | 1 | Dic 2011 | 0 | Dic 2011 | |
| **H11** | Personal reinducido a la nueva cultura de la Institución | 1 | Jul 2012 | 0 | Dic 2011 | |
| **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**

***[No se reportaron factores para este período]***

## 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 | 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, | coordinador del proyecto |

| | |
|---|---|
| otros choques macroeconómicos externos puedan afectar la viabilidad y la rentabilidad de ECOFUTURO. | 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. |

**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:**

La continua innovación, permite a Ecofuturo S.A. FFP incorporar a su oferta un mayor número de servicios financieros destinados a atender las necesidades crecientes de distintos sectores de la población con productos de ahorro, transferencias de fondos y diversas modalidades de crédito. En un entorno cada vez más competitivo, ofertar una gama integral de servicios financieros y contar con un portafolio de productos que satisfaga las necesidades del mercado meta asegurará la sostenibilidad del proyecto a futuro.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. En la elaboración de los Términos de Referencia, el aporte de las áreas involucradas es fundamental para la concepción de las que serán sus herramientas de trabajo, evitar insuficiencias, desfases en los cronogramas de actividades e incluir todos aquellos aspectos relevantes. En procesos relacionados con las áreas de Tecnología o Sistemas, por ejemplo, resulta crítico que los Términos de Referencia incluyan las definiciones y lenguaje técnico adecuado a fin de no generar errores de interpretación en las empresas oferentes. | Implementation | RUBIN DE CELIS, VICTOR |