

**CONSULTORÍA POR PRODUCTO
"EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO
FONDO DE CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO Y
PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA"**



**INFORME FINAL
(PRODUCTO 3)
(Borrador)**

**CONSULTOR:
LUIS GUSTAVO BIRBUET DÍAZ**

ENCARGADO POR:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

LA PAZ, 24 DE JUNIO DE 2019

Tabla de contenido

Glosario de abreviaciones y términos utilizados.....	iii
1. Introducción.....	1
2. Antecedentes.....	2
3. Resumen.....	3
4. Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla.....	3
a. Conclusiones.....	4
b. Recomendaciones.....	5
5. Evaluación de Resultados del Fideicomiso Capital Semilla.....	6
a. Conclusiones.....	6
b. Recomendaciones.....	8
6. Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera.....	8
a. Perspectivas de Sostenibilidad Operativa.....	8
i. Conclusiones.....	8
ii. Recomendaciones.....	10
b. Perspectivas de Sostenibilidad Financiera.....	11
i. Conclusiones.....	12
ii. Recomendaciones.....	13
7. Conclusiones y Recomendaciones Generales.....	14
a. Conclusiones.....	14
b. Recomendaciones.....	15
ANEXOS.....	16

Glosario de abreviaciones y términos utilizados

ASFI	Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
BDP – S.A.M.	Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, que representa en el Fideicomiso a la Confederación Suiza.
EATC	Entidades de Asistencia Técnica y/o Capacitación
FOCASE	Patrimonio Autónomo Fondo para Capital Semilla, administrado por BDP – S.A.M.
Innovación Ecológica	Cuando se aplica tecnología ecológica local y se adopta tecnología de base ecológica, cumpliendo procesos y normativa ambiental.
Innovación Incremental	Cuando se aplica valor del conocimiento y se adopta tecnología para incrementar productividad y el acceso a mercados.
Innovación Convencional	Cuando se adopta una tecnología para mejorar parte del proceso productivo.
PEA	Población Económicamente Activa
RNSF	Recopilación de Normas para Servicios Financieros, ASFI.
UPF	Unidad Productiva Familiar
Vivero BDP	Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, administrados por BDP – S.A.M.

1. Introducción

El presente Informe de Consultoría por Producto, se encuentra enmarcado en los Términos de Referencia para la "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Financiera", cuyo objetivo fue definido de la siguiente manera:

"Realizar una evaluación de resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, y plantear opciones y/o elementos para la sostenibilidad operativa y financiera, con el propósito de fortalecer los objetivos y estrategia del Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP – S.A.M.), en relación al servicio financiero promovido desde el proyecto/fideicomiso." (Anexo 9, Términos de Referencia)

Las metodologías propuestas en los términos de referencia y llevadas adelante en el trabajo de consultoría fueron:

- Visitas de campo a 15 emprendedores (20 en total)
- Entrevistas a EATC (5 en total)
- Entrevistas a los Asesores de Crédito de Capital Semilla.
- Entrevistas a personas clave del BDP – S.A.M. (7 en total).
- Taller de Análisis y Continuidad, con personas clave del BDP – S.A.M., COSUDE e invitados (12 participantes).
- Otras entrevistas (4 en total)

Los criterios de evaluación en visitas de campo, contenidos en los términos de referencia y el Proyecto/Fideicomiso, se detallan en el Anexo 1, Cuadro 2. El análisis de las visitas de campo, entrevistas y taller, se exponen en el Anexo 6.

En el presente informe, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del proceso de evaluación llevado a cabo en la consultoría, comenzando por los Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla en las expectativas de impacto en productividad y el patrimonio de los emprendedores, en el acceso a servicios financieros y no financieros, en la innovación y adopción de tecnología, además de un seguimiento a los efectos esperados en el Marco Lógico del Proyecto.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendación a los Resultados del Fideicomiso Capital Semilla, es decir, al análisis del desarrollo, uso y aplicación de la Tecnología Financiera para la otorgación de créditos Capital Semilla.

Las conclusiones y recomendaciones a las Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera se exponen a continuación, recogiendo los principales de elementos críticos y de continuidad, de conocimiento y aprendizajes del Proyecto/Fideicomiso.

Para fines de simplificar la exposición del presente informe, en adelante se hará referencia Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, con el nombre de producto que le fue otorgado en el BDP – S.A.M., es decir simplemente con su nombre comercial “Vivero BDP”.

Los beneficiarios de financiamiento de capital semilla de Vivero BDP, son denominados de manera genérica como Emprendedores, se trate de emprendedores mujeres o emprendedores varones.

Expreso mis agradecimientos por la confianza depositada al BDP – S.A.M. y COSUDE, y de manera especial a Harold Flores, Responsable de Vivero BDP, del mismo modo que a Victor Surco, Herberth Avila y Christian Ugarte, por el apoyo brindado en la provisión de información y documentación, la estructuración de la agenda de entrevista y visitas, además del acompañamiento de campo. Agradezco del mismo modo a todas las personas entrevistadas, por sus opiniones, comentarios y sugerencias.

2. Antecedentes

El Proyecto Fondo Capital Semilla es formulado el año 2014 por el BDP – S.A.M., con el apoyo de COSUDE, como un proyecto piloto de inclusión financiera que haga frente a los persistentes segmentos de exclusión, en particular mujeres, jóvenes e innovadores en tecnología. El Contrato de Contribución se firma en abril de 2015, con el objetivo de proyecto de “Incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares (UPF) como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros y no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres y la innovación tecnológica”.

El proyecto tiene dos componentes estratégicos:

- 1er. Componente Estratégico, tiene el propósito que las Unidades Productivas Familiares (emprendimientos) mejoren su productividad e integración al sistema financiero como consecuencia de acceder a capital semilla y servicios no financieros.
- 2do. Componente Estratégico, tiene el propósito de desarrollar una tecnología de capital semilla y adoptada por el BDP SAM para responder a las necesidades del sector productivo.

Para lograr la implementación de ambos componentes el 07.12.16 se ha constituido el Fideicomiso Capital Semilla, suscrito entre la Confederación Suiza en Bolivia y el BDP – S.A.M., el que tiene la finalidad de “Financiar con Capital Semilla Emprendimientos productivos en Etapa inicial, en Despegue o en Proceso de Consolidación con el objeto de coadyuvar a la mejora de ingresos del Emprendedor y/o permitir a su posterior acceso al sistema financiero en general”.

Pero no es sino hasta julio de 2017 que inicia la ejecución del Proyecto/Fideicomiso, luego de la no objeción de ASFI al Reglamento del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales aprobado en mayo de 2017.

3. Resumen

El proceso de "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Financiera", basado en documentación e información del proyecto/fideicomiso, en visitas de campo, en entrevistas a socios estratégicos, a personas claves del Banco y al representante de COSUDE, en los resultados del taller sobre elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes, en observación y análisis del funcionamiento de Vivero BDP, pone en evidencia que no obstante ser un proyecto piloto y haberse reducido su periodo de ejecución efectivo, ha logrado implementar una apropiada tecnología de productos de Capital Semilla, que le ha permitido alcanzar un alto grado de cumplimiento de los efectos, resultados y productos esperados, contando para ello con el ambiente necesario y el soporte experimentado de la administración fiduciaria del BDP – S.A.M. (ver Anexo 1, Cuadros 8.1. y 8.2)

Existen fuertes indicios de la articulación de emprendedores salientes de Vivero BDP, con las ventanillas de primer piso del BDP – S.A.M., recibiendo así clientes fidelizados en Vivero BDP, de quienes se dispone mucha información y un historial desarrollado. La experiencia de Vivero BDP es muy rica y variada geográficamente, por sector y rubros de actividad, en producción ecológica, en innovación y empleo, en los segmentos prioritarios de emprendedores mujeres y jóvenes, que se integran a los servicios financieros.

Las constataciones anteriores han convencido a los actores claves del Directorio y de las Gerencias Jurídica, de Negocios y Fideicomiso y de Asistencia Técnica e Innovación Productiva, de que Vivero BDP encarna la visión de desarrollo del Banco, constituyendo un recurso único para diferenciarse en su misión social y de fomento respecto de la banca tradicional. Existen por tanto, fuertes indicios de capitalización y apropiación de la experiencia de Vivero BDP, constituyendo esta una de las bases principales de su futura sostenibilidad. Se reconoce también que el Fideicomiso Capital Semilla puede ser de gran interés para organismos multilaterales, bilaterales y fuentes privadas de apoyo al emprendedurismo.

4. Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla

El presente acápite está basado en el análisis de la documentación recibida del Proyecto/Fideicomiso, en las visitas de evaluación a 20 operaciones (ver Anexo 1, Cuadros 1 y 2), en la revisión de sus expedientes del Archivo de Vivero BDP, en las entrevistas a los Analistas de Crédito Capital Semilla y en las entrevistas a EATC, cuyo análisis y fichas de entrevistas se presenta en el Anexo 6.

a. Conclusiones

Vivero BDP habiendo nacido como un proyecto piloto para ser ejecutado por el BDP-S.A.M., evoluciona a un Fideicomiso a pedido expreso de ASFI, debiendo excluir del servicio a los emprendedores iniciales, segmento que cuenta con especial interés para el Fideicomitente, COSUDE, por tratarse de un voluminoso sector de emprendedores con grandes dificultades de acceso al financiamiento¹. Este proceso de iniciación formal del Proyecto/Fideicomiso, ha significado un retraso y reducción en su periodo de ejecución.

Se ha evidenciado que Vivero BDP ha implementado un servicio que en 21 meses de ejecución ha logrado cumplir con los principales efectos y resultados esperados, siendo sus colocaciones principalmente con mujeres (60%), con una alta proporción de jóvenes (32%), de emprendedores que se inician en el sistema financiero (43%), de innovaciones incrementales y ecológicas (51%) (Ver Anexo 1, Cuadro 2) y de gran alcance geográfico (30 municipios, 5 departamentos), constituyendo una experiencia rica y única de impacto en el desarrollo.

El mayor alcance entre los emprendedores visitados, es el de incremento de productividad (75%), indicador que podrá ser más elevado tomando en cuenta que un 15% de las innovaciones implementadas se encuentran en proceso de maduración. La mayoría de los emprendedores afirman haber alcanzado o superado sus planes de crecimiento de la producción. Se verifica también una alta probabilidad de impacto positivo en el crecimiento del patrimonio de los emprendedores (65%) (ver Anexo 1, Cuadro 2).

En cuanto a los efectos esperados y detallados en el Marco Lógico del Proyecto Fondo Capital Semilla (ver Anexo 1, Cuadro 5), no obstante el menor tiempo de ejecución, Vivero BDP ha logrado un cumplimiento promedio del 97%, lo cual refleja el gran esfuerzo desplegado por la administración de Vivero BDP, del mismo modo que el adecuado soporte proporcionado por el fiduciario, BDP – S.A.M.

¹ Según el Reporte de Inclusión Financiera de ASFI a marzo de 2019, el 39% de prestatarios del sistema financiero son mujeres; asumiendo que las mujeres deberían ser al menos el 50%, existe una brecha del 11% que equivaldría 174.000 prestatarias. En efecto, según la Encuesta Continua de Empleo del INE, durante el cuarto trimestre de 2018 las mujeres alcanzan el 46% de la PEA total (<https://www.ine.gob.bo/index.php/prensa/notas-de-prensa/itemlist/category/189-febrero-2019>); esa proporción con seguridad sería mayor con mayores oportunidades de acceso al sistema financiero. A diciembre de 2017, el 80% (736.000) de los trabajadores por cuenta propia de los sectores agrícola, ganadero, forestal, de caza y pesca, no tenían acceso al sistema financiero (Ver Anexo 1, Cuadro 3). Si bien a nivel nacional sólo el 4% de los trabajadores por cuenta propia del sector manufactura tampoco accedían al sistema financiero, esa brecha es bastante más elevada en los departamentos de Beni (65%), Pando (52%), Santa Cruz (43%), Oruro (39%) y Potosí (36%) (ver Anexo 1, Cuadro 4), abarcando al menos 40.000 trabajadores por cuenta propia del sector manufactura. A estas magnitudes, hay que agregar que cada año se integran al menos 170.000 jóvenes a la edad económicamente activa. Se trataría de más de un millón de unidades económicas familiares que no logran integrarse al sistema financiero, que probablemente se encuentran en el primer peldaño de escalamiento en sus negocios, dentro de la economía de subsistencia que espera una oportunidad para mejorar sus procesos productivos.

En el seguimiento de resultados y productos del Marco Lógico (ver Anexo 1, Cuadro 6), también existe un excelente nivel de cumplimiento, con 94% en promedio, pudiendo elevarse el indicador a la conclusión del periodo de colocaciones, en junio de 2019.

b. Recomendaciones

La experiencia de Vivero BDP es de gran riqueza, la cual debe ser adecuadamente aprovechada en tanto que indicadora de un servicio financiero de impacto en el desarrollo. En efecto, por el lado de la adopción de innovaciones, la mayoría de los emprendimientos visitados (90%) incorporan algún elemento tecnológico, unos muy simples como riego por aspersión, hasta procesos tecnológicos avanzados y sistemas mecánicos y digitales (Gráfico 1).

Gráfico 1
Tipo de Innovación Implementada por los Emprendimientos



Fuente: Visitas de campo

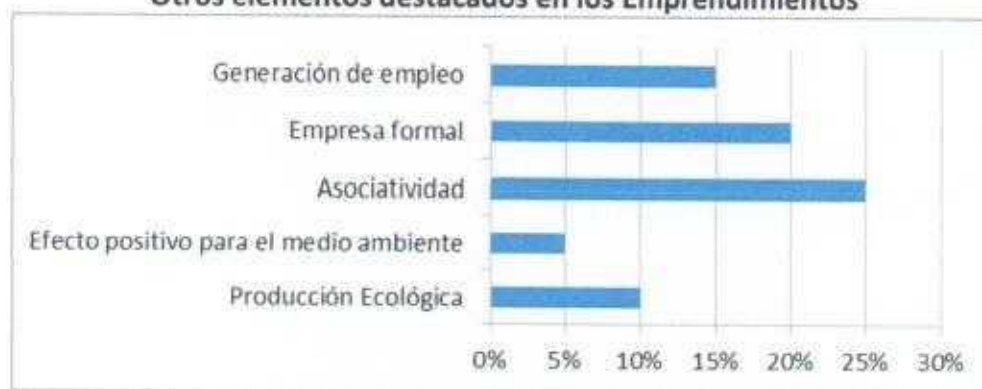
En esa perspectiva, los emprendimientos tienen también otros elementos cualitativos importantes que pueden ser resaltados, como la asociatividad (25%), el carácter formal de los emprendimientos (20%)², la generación de empleo (15%), la producción ecológica³ y el efecto positivos para el medio ambiente (Gráfico 2).

Toda operación que haya concluido con la cancelación del plan de pagos, debe contar con una evaluación de impacto en la productividad y el patrimonio del emprendedor, para corroborar los resultados obtenidos.

² Los emprendimientos formales realizan aportes impositivos y generan puestos de trabajo formales y permanentes.

³ Casos que son considerados convencionales, pero que podrían ser considerados con innovación ecológica.

Gráfico 2
Otros elementos destacados en los Emprendimientos



Fuente: Visitas de campo

5. Evaluación de Resultados del Fideicomiso Capital Semilla

Siguiendo los criterios establecidos en los términos de referencia para la presente consultoría, la evaluación de resultados del Fideicomiso se basó en sus reglamentos, en la información digital recibida del 100% de operaciones colocadas, en la revisión de los expedientes de 20 operaciones, en el intercambio permanente con el Analista de Capital Semilla, las entrevistas a los Asesores de Crédito Capital Semilla y el Asistente de Capital Semilla, la observación del funcionamiento de Vivero BDP y en las visitas a los emprendedores seleccionados, cuyo análisis puede apreciarse en el Anexo 6.

a. Conclusiones

La Tecnología Financiera para la otorgación de créditos Capital Semilla de Vivero BDP, está basada en el diseño de herramientas de gestión crediticia intensivas en información del cliente y su emprendimiento, digitalizada y documental, y resguardada en archivos físicos y digitales muy bien organizados y sistematizados, constituyendo una valiosa base de datos, para la realización de procesos de control, seguimiento y evaluación. Se hace en cada expediente un control del cumplimiento de los criterios de elegibilidad de emprendedores, de los requisitos documentales y de los criterios de evaluación técnica y financiera contenidos en el Reglamento del Fideicomiso Capital Semilla.

El Plan de Emprendimiento⁴ y de evaluación, permite tener un apropiado acercamiento a la situación inicial del emprendedor, de su modelo e ingeniería del negocio, y de las perspectivas futuras con la intervención de Vivero BDP. Se cuenta, por tanto, con toda la información para el seguimiento del Plan de Emprendimiento, facilitando la evaluación de resultados esperados del Proyecto/Fideicomiso Fondo Capital Semilla. Un elemento a resaltar, es que los Asesores de Crédito Capital Semilla programan su intervención en una nueva zona geográfica con grupos de potenciales emprendedores, de manera tal que se diluyan los costos promedio de levantamiento de información y seguimiento.

⁴ Elaborado por el emprendedor con la asistencia de una EATC, cuyo formato es transferido por Vivero BDP.

La evaluación de campo y el seguimiento permanente, son elementos fundamentales de la tecnología financiera, que permiten asegurar el impacto esperado, prevenir los incumplimientos e implementar medidas precoces de control de la mora potencial, acelerando la recuperación del Capital Semilla cuando corresponde. No se han presentado casos en los que se deba realizar una recuperación judicial, ni tampoco que se tenga que proceder al castigo contable. Una de las preocupaciones al respecto, es que la falta de continuidad en el proceso de seguimiento, pueda inducir al incumplimiento, al crecimiento de la mora y la aparición de casos incobrables. La interrupción del seguimiento corrompería la tecnología financiera implementada.

Otro elemento claves de la tecnología financiera de Vivero BDP, constituye el trabajo con una importante red alianzas estratégicas, compuesta por 23 EATC, entre ONG, impulsadoras de emprendimientos, entidades estatales y asociaciones de productores, entidades que cumplen la función de difundir la oferta de Vivero BDP entre los potenciales emprendedores, estableciendo los enlaces necesarios. En algunos casos se trata de emprendimientos que han recibido capacitación o asistencia técnica en las innovaciones que implementan, o procesos de gestión de emprendimientos y marketing; son pocos casos en los que se produce una asistencia técnica durante implementación del emprendimiento mismo. Se puede apreciar que las necesidades de asistencia técnica son, en buena medida, específicas. No existe un proceso de difusión abierta de Vivero BDP, por parte de BDP - S.A.M., para evitar la confusión con sus productos financieros de primer piso, en particular con el FOCASE. Los emprendimientos financiados con Vivero BDP, constituyen ahora una fuente de difusión de su oferta y contribuyen a un crecimiento de su demanda.

Entre las EATC entrevistadas, existe el consenso de que la experiencia de Vivero BDP es única en todo el sistema financiero, por su visión de fomento del desarrollo, pero especialmente porque los emprendimientos de mujeres y jóvenes innovadores no tienen otra alternativa similar en el país. Coinciden en que existe un voluminoso sector de emprendedores que no logran acceder al financiamiento, pero también que el cumplimiento de los requisitos exigidos por Vivero BDP puede convertirse en una barrera en muchos casos; entre los de mayor dificultad se mencionan: el plazo muy corto para generar un flujo de caja suficiente y para innovaciones con periodo de maduración, el tener deudas activas en el sistema financiero⁵.

Los criterios utilizados por la administración de Vivero BDP para informar sobre la ejecución del Proyecto/Fideicomiso son apropiados, y enmarcados en uso adecuado de indicadores financieros. Los estados financieros se elaboran bajo criterios contables

⁵ El Reglamento del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales, Artículo 12, inciso g), sólo excluye a los emprendedores que tengan deudas en mora, en ejecución o castigadas registradas en la Central de Información Crediticia - CIC, en los Burós de Información - BI, o con otros productos del BDP - S.A.M.

establecidos en la normativa de la ASFI, con el soporte experimentado de la administración fiduciaria del BDP – S.A.M.

b. Recomendaciones

Previniendo una posible inspección de ASFI a las operaciones del Fideicomiso, cuya posibilidad no debe descartarse, sería conveniente someter la cartera de Vivero BDP al escrutinio de una evaluación de Riesgo Adicional, para tener una apreciación de las desviaciones a la normativa interna que está subordinado.

Frente a la proximidad conclusión del periodo de colocaciones de Vivero BDP, se debe asegurar la continuidad del proceso de seguimiento de operaciones activas, con la finalidad de evitar un deterior de la calidad de cartera, la adopción de medidas preventivas y de control precoz de la mora, al mismo tiempo de asegurar el cumplimiento de los resultados esperados.

Existe el pedido clamoroso de las EATC de dar continuidad a la experiencia de Vivero BDP. En esa perspectiva, las recomendaciones son prioridad y productos específicos para mujeres y jóvenes, plazos que se adapten al flujo de caja del emprendedor, flexibilizar requisitos especialmente de emprendedores con deudas⁶ pero con capacidad de pago, tomar garantías alternativas como contratos de venta.

El esquema de EATC, de red de alianzas estratégicas, para la asistencia técnica, capacitación, asesoría, promoción, seguimiento, aceleración y enlace con emprendedores no se ha agotado, puede ampliarse y rendir mayores resultados.

6. Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera

Las conclusiones que se presentan a continuación son el resultado de las entrevistas a personas claves del BDP – S.A.M. y del “Taller de Análisis y Continuidad del Proyecto/Fideicomiso Fondo Capital Semilla”, cuyo análisis y fichas de resumen se presentan en el Anexo 6 del Informe de Actividades Complementario.

a. Perspectivas de Sostenibilidad Operativa

i. Conclusiones

El conjunto de personas claves entrevistadas y los participantes al “Taller de Análisis y Continuidad del Proyecto/Fideicomiso Fondo Capital Semilla”, reconocen la pertinencia de Vivero BDP para el logro de los objetivos de desarrollo del BDP – S.A.M., para el

⁶ Ver nota de pie de página N° 4.

Fondo de Garantía del BDP expresa que eventualmente podrá atender requerimientos de los fideicomisos del Banco.

En la reunión sostenida con ASFI, su Directora General Ejecutiva, Lic. Ivette Espinoza, expresó que Vivero BDP debe ajustarse a la normativa Capital de Riesgo (ver Anexo 3); no obstante, se debe aclarar que el tipo de emprendedores en los que se enfoca Vivero BDP, no corresponden en su totalidad al perfil de emprendimientos establecidos en la norma, es decir no se ajustan a los criterios establecidos en el Proyecto Fondo de Capital Semilla y al Fideicomiso Capital Semilla⁸, aunque eventualmente podría ser aplicado a algunos de sus clientes potenciales.

ii. Recomendaciones

Se propone plantear estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva del cliente, de sus necesidades, sus problemas y de las alternativas que tienen para obtener financiamiento y fortalecimiento empresarial.

El Proyecto de Capital Semilla fue planteado en un contexto en el que no existía el FOCASE, por lo que debe ser reorientado hacia aquellos problemas que el FOCASE no puede resolver, para de esa manera encontrar una compatibilidad operativa apropiada, utilizando todo su potencial para abrir brecha en nuevos segmentos de mercado, mitigando riesgos potenciales (cliente nuevo, asimetría de información) y fidelizando futuros clientes de primer piso.

Atendiendo la preocupación de ASFI respecto al apego a la normativa de Capital de Riesgo, a futuro Vivero BDP podría implementar un subproducto para los emprendimientos formales de mayor tamaño y que se ajusten a los criterios de la norma, incluso con emprendimientos informales bajo la modalidad de sociedades accidentales⁹; deberá considerarse, sin embargo, los costos para el desarrollo de la tecnología financiera de capital de riesgo. También podría optarse por la sugerencia de cambiar el nombre al producto financiero "Capital Semilla", por otro como "Crédito de Innovación".

Son dos problemas operativos urgentes a enfrentar. Primero, la ampliación del plazo de ejecución del Fideicomiso para continuar con las colocaciones y evitar que los recursos recuperados queden ociosos. Segundo, evitar que se detengan las actividades de seguimiento a las operaciones, para impedir que se produzca un deterioro de cartera por abandono, y se resquebraje la tecnología financiera implementada.

Tomando en cuenta la concurrencia de diferentes instancias orgánicas el BDP – S.A.M., en la necesidad de capitalizar y hacer permanente la experiencia de Vivero BDP, se recomienda que el BDP – S.A.M., en tanto que Fiduciario y en virtud a la cláusula 7.4. del

⁸ El Reglamento para Fondos de Capital de Riesgo fue aprobado en noviembre de 2019, tres años más tarde que la Formulación del Proyecto Capital Semilla y un año después de constituido el Fideicomiso.

⁹ Esta modalidad fue aplicada con éxito por PRORURAL, pero esta institución no ingresó al proceso de regulación dejando de realizar operaciones de intermediación financiera.

Contrato de Fideicomiso¹⁰, solicite la ampliación de plazo de ejecución de la finalidad del fideicomiso¹¹.

b. Perspectivas de Sostenibilidad Financiera

Considerando que el presupuesto operativo ejecutado en Vivero BDP, incluyendo el costo de administración fiduciaria, alcanzó el año 2018 la suma de Bs.682.025, el saldo del presupuesto operativo remanente en el Proyecto Fondo Capital Semilla de Bs.653.319, alcanza para cubrir los costos operativos del presente año 2019; los costos de administración fiduciaria estarían cubiertos hasta el 2020 inclusive. Siendo que las colocaciones de nuevas operaciones concluyen el mes de junio, es posible que las actividades de seguimiento de la cartera activa pueda prolongarse unos meses más el año 2020, pero es evidente que se debe encontrar las alternativas de sostenibilidad financiera.

Una de las alternativas analizadas fue dar continuidad a las colocaciones de nuevas operaciones, con una política de tasa de interés¹², manteniendo todos los otros criterios de los sub productos de Vivero BDP, aunque variando plazos con la finalidad de compensar el incremento de la cuota de pago.

La adopción diferenciada de plazos tiene que ver con el pedido de adecuación del plazo a las necesidades de flujo de caja expresada por los emprendedores y por las EATC, pero también permite comprobar que con plazos adecuados la tasa de interés se “diluye” en la cuota a pagar, sin comprometer objetivos de desarrollo y los resultados esperados. Efectivamente, como se aprecia en el Cuadro 1, incrementar de 3 a 4 años el plazo del crédito, reduciría en 7% la cuota trimestral de pago con una tasa de interés del 6% anual.

Cuadro 1
Estimación de cuotas trimestrales de pago
para un préstamo promedio de Bs.22.302

Plazo	Tasa de Interés		
	0%	6%	8%
3 años	1,859	2,193	2,305
4 años	1,394	1,728	1,840
5 años	1,115	1,450	1,561
6 años	929	1,264	1,375

Nota.- Cuota trimestral, interés anual, simple y sobre saldos.

¹⁰ Textualmente dice: “El Plazo de Ejecución de la Finalidad del Fideicomiso podrá ampliarse por acuerdo de Partes, mediante la suscripción de una Adenda”. La cláusula 7.5. complementa: “El Plazo de Cierre y Extinción del Fideicomiso podrá ampliarse por acuerdo de Partes, mediante el intercambio de notas formales, debiendo la Parte solicitante justificar el motivo”.

¹¹ En consulta realizada al representante de COSUDE, ese plazo podría extenderse hasta diciembre de 2023, en la perspectiva de encontrar en ese plazo una alternativa más permanente.

¹² Existen dos percepciones respecto al cobro de una tasa de interés, una que el producto Capital Semilla no se diferencie de otros productos del BDP con tasas similares y por tanto se produciría una competencia. La otra es contraria, es decir que el Capital Semilla con tasas de interés similares a otros productos evitaría el sesgo de preferencia por créditos sin interés.

Una proyección de cartera a partir de julio 2019, siguiendo esa política de tasa de interés al 6%, se presenta en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Proyección de Cartera Vivero BDP
con una Política Diferenciada de Tasas de Interés y Plazos (en Bs)

	jun-19	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22
Sin costo	5,287,531	3,536,741	1,036,741	0	0
Al 6%	0	2,514,558	5,018,868	6,066,000	6,066,001
Total	5,287,531	6,051,299	6,055,609	6,066,000	6,066,001
N° Operaciones	237	271	272	272	272
Ingresos (Bs.)	0	37,718	195,736	272,970	309,366
% Cobertura de costos	0%	6%	29%	40%	45%
Redimiento de cartera	0%	1.5%	3.9%	4.5%	5.1%

Nota.- Por el periodo de transformación de cartera sin costo a cartera con costo, el Rendimiento de Cartera con costo evoluciona del 1.5% al año 2019, al 5.1% el año 2022.

La proyección de cartera alcanzaría un máximo del 90% del disponible en el Fideicomiso, pero con un proceso de transformación de las colocaciones de acuerdo a la nueva política a medida que se producen las recuperaciones de las operaciones colocadas sin costo financiero.

La adopción de esta política permitiría, cubrir un 6% del presupuesto de Vivero BDP el año 2019, alcanzando su máximo potencial el año 2022 que cubriría el 45% del presupuesto, incluyendo los costos de administración fiduciaria. Es decir que para alcanzar la plena cobertura de costos, Vivero BDP requeriría un capital equivalente a 2.2 veces el actualmente disponible; eso es, Bs.14.9 millones.

Esta perspectiva calza perfectamente con el apalancamiento financiero que desde la Gerencia de Negocios y Fideicomisos se han propuesto con la "Capitalización de la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla", del mismo modo que con los esfuerzos de captación de recursos de asistencia técnica por parte de la GATIP.

i. Conclusiones

No obstante la adopción de una política de tasa de interés del 6% en los productos de Capital Semilla ofertados por Vivero BDP, la ampliación del periodo de ejecución del Fideicomiso, junto a nuevos recursos para las colocaciones de Capital Semilla, Vivero BDP demandará un periodo de subsidio de costos de operación, hasta que logre la plena sostenibilidad financiera.

El equilibrio financiero de Vivero BDP requerirá de recursos frescos para alcanzar una la masa crítica de colocaciones o punto de equilibrio, lo cual significa gestionar nuevos fideicomisos, o lograr adhesiones de nuevos fideicomitentes al actual fideicomiso,

ampliado en su plazo de ejecución. En las entrevistas realizadas se mencionó que existen oportunidades de financiamiento en entidades multilaterales como CAF, BID-FOMIN, Banco Mundial y en la cooperación bilateral. También existen entidades privadas, fundaciones y ONG, que pueden tener interés en el producto financiero y otorgar financiamiento para asistencia técnica e impulso/aceleración de emprendimientos.

ii. Recomendaciones

A partir de los indicios de elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes del Proyecto/Fideicomiso Fondo Capital Semilla identificados en la presente evaluación, las diferentes instancias que estarán involucradas en su futuro funcionamiento, deben encarar con urgencia un Plan de Acción que involucre las siguientes tareas:

- Solicitar a COSUDE ampliar el plazo de ejecución del Fideicomiso, para implementar una política de capital semilla con tasa de interés del 6% y perspectiva de sostenibilidad financiera. El plazo de ampliación¹³ puede ser de transición a la adopción de una forma legal más permanente, como un patrimonio autónomo de plazo indefinido.
- Actualizar los reglamentos pertinentes en lo concerniente al cobro de una tasa de interés de al menos el 6%, la nueva política de plazos, manteniendo las políticas en cuanto al grupo objetivo, especialmente la prioridad en emprendimientos de mujeres y jóvenes con Innovaciones Tecnológicas, en Etapa de Aceleración y Consolidación, con más de 2 años de experiencia y con perspectivas de escalamiento en el mercado.
- Iniciar gestiones de apalancamiento financiero de Vivero BDP, con fideicomitentes adherentes y recursos frescos, que posibiliten alcanzar un volumen de cartera que asegure la sostenibilidad financiera. Tomar en cuenta, adicionalmente, el requerimiento de recursos para asistencia técnica, considerando que se precisa que los mismos sean subsidiados.
- Solucionar las necesidades de cobertura de costos de funcionamiento de Vivero BDP, por el tiempo que le lleve a alcanzar la plena cobertura de costos.

Una perspectiva a más largo plazo, es decir más allá del año 2023 hasta el cual podría COSUDE prorrogar el plazo de ejecución del Fideicomiso, requiere resolver el problema de reemplazar a COSUDE como Fideicomitente, o de comitente en el caso de optarse por un Patrimonio Autónomo de plazo indefinido. Una alternativa al respecto, sería pedir a PROFIN que cumpla dicho rol, a condición de que el costo de administración fiduciaria esté cubierto con los ingresos que genere Vivero BDP.

¹³ De acuerdo al Código de Comercio, el plazo de un fideicomiso puede llegar a 30 años (Artículo 1413, inciso 3).

No debe descartarse como alternativas las siguientes opciones:

- a) Que Vivero BDP sea ejecutado por el FOCASE, pero con subproductos muy bien diferenciados, orientados de manera clara a emprendedores mujeres y jóvenes que incorporan innovaciones tecnológicas, en sectores productivos, a la tasa de interés específica que se determine. COSUDE, con los recursos del Fideicomiso, se constituiría en una Entidad Aportante al Patrimonio Autónomo del FOCASE, instituido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y administrado por el BDP – S.A.M.
- b) En caso de no poderse ejecutar los productos de Vivero BDP con el FOCASE, quedaría la alternativa de sumar los recursos del Fideicomiso al Patrimonio Autónomo del Fondo de Garantía administrado por el BDP – S.A.M., para implementar un línea de garantías de créditos a emprendedores mujeres y jóvenes que incorporan innovaciones tecnológicas, en sectores productivos. Para implementar esta línea de garantía, el BDP – S.A.M. deberá contar con un producto específico de crédito, de primer piso, para emprendedores mujeres y jóvenes que incorporan innovaciones tecnológicas para la aplicación del producto de garantía de manera específica.

7. Conclusiones y Recomendaciones Generales

a. Conclusiones

Vivero BDP, siendo una experiencia piloto de Capital Semilla, tiene una gran riqueza de emprendimientos financiados, muy diversos por la amplitud de los ámbitos geográficos alcanzados, con multiplicidad de iniciativas desarrolladas y de soluciones empresariales, con evidentes resultados en el incremento de la productividad y la probabilidad de crecimiento del patrimonio de los emprendedores, posibilitando el empoderamiento de mujeres y jóvenes, contribuyendo a su acceso al financiamiento. Debe destacarse también el impulso de la producción ecológica, la generación de empleo y los procesos de asociatividad. Existe un alto grado de satisfacción en el servicio por parte de los emprendedores entrevistados.

Con sólo 21 meses de ejecución de desembolsos, Vivero BDP ha logrado un cumplimiento promedio del 97% en los efectos esperados en el Marco Lógico del Proyecto, al mismo tiempo que un 93% promedio de cumplimiento en resultados y productos comprometidos.

El producto financiero de Vivero BDP cuenta con una visión de desarrollo, enfocada en emprendedores, con énfasis en la mujer, en jóvenes, en el acceso al sistema financiero, en innovaciones tecnológicas y producción ecológica, que impacten en la productividad, el patrimonio y la calidad de vida de los emprendedores. Es intensivo en información del emprendedor, sobre el cual ejerce un seguimiento permanente, permitiendo controlar precozmente los pocos casos de incumplimiento. Aplica de manera activa una red de

alianzas estratégicas, para la promoción del Capital Semilla, el enlace con emprendedores, el soporte en asistencia técnica y seguimiento cercano de los mismos.

Existe profesionalismo en la gestión crediticia de Vivero BDP, que cuenta con el soporte experimentado de administración fiduciaria del BDP – S.A.M.

La experiencia del Proyecto/Fideicomiso Fondo Capital Semilla, se considera única, no existiendo una alternativa similar en el país para los emprendedores, especialmente mujeres y jóvenes innovadores. Contribuye al cumplimiento de la misión social y de fomento del desarrollo del BDP – S.A.M., articulando de manera creciente con sus servicios de primer piso, fidelizando clientes, mitigando los riesgos de cliente nuevo y de asimetría de información. Existe, por ello, consenso en que debe integrarse a la oferta permanente del Banco.

El concepto piloto y temporal del Proyecto, con operaciones con tasa de interés al 0% y costos de funcionamiento subsidiados, constituyen los aspectos críticos para la sostenibilidad del modelo. Para su continuidad, se plantea la alternativa de adopción de políticas en cuanto al cobro de una tasa de interés y la ampliación de plazos de crédito, capitalizando la experiencia para el apalancamiento de recursos frescos en nuevos fideicomisos adherentes al existente.

b. Recomendaciones

La relevancia del Proyecto/Fideicomiso Fondo Capital Semilla para la misión social y de fomento al desarrollo del BDP – S.A.M., abriendo brecha en sectores de emprendedores con dificultad de acceso al financiamiento, apuntalando a los otros productos financieros del banco, lleva a recomendar la adopción de la decisión de continuidad del servicio y su integración plena a la oferta de productos del Banco.

La medida más urgente a implementar, es la ampliación del plazo de ejecución de Fideicomiso, de manera tal que las colocaciones y el seguimiento de cartera no se interrumpan, garantizando una continuidad del producto financiero y garantizando el logro de resultados. Simultáneamente, se debe encarar los cambios requeridos en las políticas de Vivero BDP, dentro de una perspectiva de sostenibilidad financiera.

Finalmente se recomienda que COSUDE, en tanto que fideicomitente, considere positivamente la ampliación del plazo de ejecución del Fideicomiso, por un periodo que permita implementar las políticas conducentes a la sostenibilidad financiera, el logro de nuevos fideicomitentes adherentes, y el planteamiento de una alternativa de institucionalización permanente del servicio de Vivero BDP.

La Paz, 24 de Junio de 2019

ANEXOS

	Página
Anexo 1. Cuadros y Gráficos	17
Anexo 2. Marco Normativo de Referencia	25
Anexo 3. Otras Entrevistas	26
Anexo 4. Memoria fotográfica	29
Anexo 5. Producto 1: Plan y Cronograma de Actividades	41
Anexo 6. Producto 2. Informe de Actividades (Complementario).	
Incluye anexos.	(numeración independiente)
Anexo 7. Memoria de la Moderación a la Plenaria del Taller Proyecto Capital Semilla	(numeración independiente)
Anexo 8. Presentación en "Taller de Análisis y Continuidad del Proyecto / Fideicomiso Fondo Capital Semilla"	(numeración independiente)
Anexo 9. Términos de Referencia	(numeración independiente)
Anexo 10. Presentación del Informe Final 19 de Junio 2019	(numeración independiente)

ANEXO 1
CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1
Representatividad de la Muestra de Visitas

Criterio	Total Operaciones	Muestra	%
Departamentos	5	4	80%
Municipios	30	12	40%
Operaciones	333	20	6%
Mujeres	198	13	7%
Hombres	135	7	5%
Jovenes	107	7	7%
Agricultura	133	6	5%
Pecuaria	109	4	4%
Manufactura	91	10	11%
Innovación incremental	46	12	26%
Innovación ecológica	33	2	6%
Innovación convencional	119	6	5%

Fuente: En base a visitas de campo y base de datos Vivero BDP

Cuadro 2
Criterios de Evaluación Asumidos

Criterio	Muestra	%	Total Operaciones	%
Total operaciones	20	100%	333	100%
Mujer	12	60%	198	59%
Joven	7	35%	107	32%
Acceso al Sistema Financiero	8	40%	144	43%
Agricultura	6	30%	133	40%
Pecuaria	4	20%	109	33%
Manufactura	10	50%	91	27%
Innovación Incremental	12	60%	93	28%
Innovación Ecológica	2	10%	77	23%
Convencional	6	30%	163	49%
Etapas inicial	0	0%	0	0%
Etapas despegue	20	100%	330	99%
Etapas consolidación	0	0%	3	1%
Negocio por Oportunidad	14	70%	122	37%
Negocio por Necesidad	6	30%	211	63%
Incremento en Productividad	15	75%	S.I.	S.I.
En maduración	3	15%	S.I.	S.I.
Patrimonialización > 30%	13	65%	S.I.	S.I.

Fuente.- Elaboración propia e base a las prioridades establecidas en los Términos de Referencia, el Proyecto Capital Semilla, el Fideicomiso Capital Semilla y el Reglamento del Fideicomiso.

Nota.- Obsérvese que la muestra es equivalente a la magnitud de mujeres y jóvenes que se tiene para el Total de Operaciones, pero es significativamente mayor para los emprendimientos en manufactura, Innovación Incremental y Negocio por Oportunidad, en la medida en que una de las prioridades es financiar la innovación; ese sesgo ha significado verificar una menor proporción en emprendimientos convencionales o de Negocio por Necesidad. Es por ello que la muestra no debe ser considerada estrictamente aleatoria, aunque si fueron aleatorios los casos seleccionados en función de las prioridades establecidas. Por otro lado, para los criterios Incremento en Productividad y Patrimonialización > 30%, no es posible obtener información para el total de operaciones en la medida en que el 87% se encuentran aún como operaciones activas.

Cuadro 3
Trabajadores por Cuenta Propia y Número de Operaciones de Micro Crédito
y Crédito Pyme en el Sistema Financiero, por Actividad Económica
al 31 de diciembre de 2017

Actividad Económica	Trabajadores por Cuenta Propia	Nº de operaciones	Brecha
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	919,356	182,953	80%
Industria manufacturera	193,742	186,157	4%

Fuente: Elaboración propia basada en resultados del Censo de Población y Vivienda 2012, proyecciones de población del INE y datos de la CIC de ASFI.

Cuadro 4
Brecha de Trabajadores por Cuenta Propia y Número de Operaciones de Micro Crédito
y Crédito Pyme en el Sistema Financiero, por Actividad Económica
al 31 de diciembre de 2017

Actividad Económica	Chuquisaca	La Paz	Cochabamba	Oruro	Potosí	Tarija	Santa Cruz	Beni	Pando
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	79%	83%	73%	90%	95%	70%	63%	86%	90%
Industria manufacturera	-2%	-35%	-15%	39%	36%	25%	43%	65%	52%

Fuente: Elaboración propia basada en resultados del Censo de Población y Vivienda 2012, proyecciones de población del INE y datos de la CIC de ASFI.

Cuadro 5
Seguimiento del Marco Lógico del Proyecto Fondo Capital Semilla
Efectos Esperados

Código	Objetivos	Indicadores Clave	Efecto al 31/03/19
Efecto 1	Unidades productivas familiares (emprendimientos) mejoran su productividad e integración al sistema financiero como consecuencia de acceder a capital semilla y servicios no financieros	80% de UPFs incrementan en 15% su productividad	13 de 16 emprendimientos visitados cumplen indicador (100% de cumplimiento)
		80% de UPFs alcanzan un nivel patrimonial que les permite acceder al sistema financiero	25 de 36 operaciones canceladas (69%) accedieron a crédito de primer piso de BDP-SAM. 289 operaciones aún activas. (87% de cumplimiento). El 65% de los emprendimientos tiene probabilidad de incrementar su patrimonio. (86% de cumplimiento)
Efecto 2		1 Tecnología de Capital Semilla desarrollada e incorporada a la oferta de servicios financieros del BDP-SAM	Se dispone de una tecnología de Capital Semilla diferenciada, intensiva en información del cliente, que comprende Evaluación, Asistencia Técnica y Seguimiento con criterios de evaluación de resultados (100% de cumplimiento)
		10 entidades públicas y/o privadas con transferencia de tecnología de capital semilla del BDP-SAM, 1 red de actores público y privados conformada para promover el financiamiento de Capital Semilla	10 convenios, 7 cartas acuerdo de trabajo y otras 7 con asociaciones; 24 en total. De ese total 4 son entidades públicas, 5 ONG, 8 impulsadoras de emprendimientos. (100% de cumplimiento)

Fuente: Basado en el Marco Lógico del Proyecto Fondo Capital Semilla ajustado en fecha 20/03/2018.

Cuadro 6
Seguimiento del Marco Lógico del Proyecto Fondo Capital Semilla
Resultados y Productos

Código	Objetivos	Indicadores Clave	Resultado al 31/03/19
Producto 1	Capital Semilla y servicios no financieros integrales otorgados a: 1) UPF (emprendimientos individuales) con priorización de mujeres, jóvenes e innovaciones tecnológicas. 2) UPF (emprendimientos en cadena) pertenecientes a Asociaciones u Organizaciones de productores	600 UPF acceden a servicios financieros y no financieros de Capital Semilla (1)	333 operaciones (83%/400) 510 UPF con Asistencia Técnica (100%/400 de cumplimiento)
		200 UPF pertenecientes a Asociaciones u Organizaciones de productores acceden a servicios financieros y no financieros de Capital Semilla. (2)	Al menos 7 asociaciones de productores que alcanzan a por lo menos 149 operaciones (74.5% de cumplimiento).
Producto 2	Servicios no financieros integrales de apoyo a UPF y asociaciones productivas, usuarios de capital semilla establecidos mediante acuerdos y alianzas con entidades públicas y privadas.	20 Acuerdos y/o alianzas con entidades que prestan servicios no financieros.	24 alianzas estratégicas establecidas (100% de cumplimiento)
Producto 3	Productos innovadores de Capital Semilla desarrollados por el BDP SAM para UPF individuales y en cadena.	4 subproductos o modalidades de otorgación de fondos innovadores desarrollados.	- Capital semilla inicial no fue aceptado por ASFI - Capital semilla impulso con subproductos de innovación incremental, innovación ecológica y convencional. - Se está implementando producto para emprendimientos en cadena (100% de cumplimiento)
Producto 4	Propuesta de Fortalecimiento del "Fondo Capital Semilla" para el sistema financiero desarrollada y puesta a disposición de los operadores.	Fondo de Capital Semilla (Fideicomiso) con perspectivas de sostenibilidad y consolidación en el BDP. (3)	Gerencia de Negocios con proyecto de "Capitalización de la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla". Gerencia de Asistencia Técnica e Innovación Financiera se expresa estar preparada para alojar a Vivero BDP. (100% de cumplimiento)
Producto 5	Sistema de información para la evaluación de productividad, adopción de tecnologías y desarrollo de emprendimientos que accedieron a recursos de Capital Semilla.	100% de emprendimientos que acceden a capital semilla referenciados, monitoreados y evaluados aplicando la Tecnología de Capital Semilla.	Sistema desarrollado en Excel, con exportación de datos al sistema ARGUS del BDP-SAM. Diseño del Plan de Negocios incluye información para seguimiento. Se programan 3 seguimientos por emprendedor y se cuenta con un módulo de seguimiento. Geo referencian de clientes y registro fotográfico. (100% de cumplimiento)

Fuente: Basado en el Marco Lógico del Proyecto Fondo Capital Semilla ajustado en fecha 20/03/2018.

- (1) El Proyecto original formulado en noviembre de 2014, hacía referencia a 1.000 UPF; por entonces se esperaba contar con el Producto de Capital Semilla Inicial que no tuvo la aceptación de ASFI. Los cambios en Resultados Esperados establecen 400 UPF para servicios financieros y 400 UPF para servicios no financieros.
- (2) El Proyecto original hacía referencia a 9 Asociaciones.
- (3) El Proyecto original hacía referencia a un fondo de función social implementado por BDP – S.A.M.

Cuadro 7

Mujeres y Jóvenes por Criterios de Evaluación Asumidos

Criterio	Mujeres	%	Jóvenes	%
Mujer	12	100%	5	71%
Joven	5	42%	7	100%
Acceso al Sistema Financiero	5	42%	4	57%
Agricultura	5	42%	1	14%
Pecuaria	2	17%	1	14%
Manufactura	6	50%	5	71%
Innovación Incremental	7	58%	5	71%
Innovación Ecológica		0%		0%
Convencional	5	42%	1	14%
Etapa inicial		0%		0%
Etapa despegue	12	100%	7	100%
Etapa consolidación		0%		0%
Negocio por Oportunidad	7	58%	5	71%
Negocio por Necesidad	5	42%	2	29%
Incremento en Productividad	7	58%	6	86%
En maduración	3	25%	1	14%
Patrimonialización > 30%	10	83%	6	86%

Cuadro 8.1. Matriz Resumen

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO FONDO CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO Y PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA

1	Evaluar los resultados según el Marco Lógico del Proyecto (ML Inicial Anexo 1 y ML Ajustado Anexo 2). Los criterios principales de evaluación son:	Evaluación				Recomendación
		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Buena	
1.1	Incremento de productividad.					La experiencia de Vivero BDP es de gran riqueza, la cual debe ser adecuadamente aprovechada en tanto que indicadores de un servicio financiero de impacto en el desarrollo, especialmente criterios tales como la asociatividad, la formalidad del emprendimiento, la generación de empleo y el impacto positivo al medio ambiente, junto a los criterios que se priorizan en el Proyecto. Toda operación que haya concluido con la cancelación del plan de pagos, debe contar con una evaluación de impacto en la productividad y el patrimonio del emprendedor, para corroborar los resultados obtenidos.
1.2	Acceso a servicios financieros y no financieros.					
1.3	Incremento de patrimonio. (1)					
1.4	La innovación y Adopción de Tecnología (de producto, proceso, transformación, tecnología u otros).					
1.5	Inclusión Financiera (mujeres y jóvenes)				73%	
1.6	Empoderamiento Económico de la Mujer Emprendedora.				71%	
2	Evaluar resultados del uso y aplicación de la Tecnología Financiera para la otorgación de créditos Capital Semilla, los criterios principales de evaluación son:	Evaluación				Recomendación
		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Buena	
2.1	Aplicación de la tecnología financiera.					A. Revisando una posible inspección de ASFI a las operaciones del Fideicomiso, cuya posibilidad no debe descartarse, será conveniente someter la cartera de Vivero BDP al escrutinio de una evaluación de Riesgo Adicional. B. Frente a la proximidad de la conclusión del periodo de colocaciones de Vivero BDP, se debe asegurar la continuidad del proceso de seguimiento de operaciones activas, con la finalidad de evitar un deterioro de la calidad de cartera. C. En perspectiva de la ampliación del periodo de ejecución, se debe mantener prioridad y productos específicos para mujeres y jóvenes, plazos que se adapten al flujo de caja del emprendedor y flexibilizar requisitos. D. El esquema de EATC, de red de alianzas estratégicas, no se ha agotado, puede ampliarse y tender mayores resultados.
2.2	Difusión de la tecnología financiera de capital semilla a entidades públicas y privadas.				70%	
2.3	Uso de indicadores financieros (mora, calidad de cartera, cobranzas, otros).				90%	

NOTA.- De 0% a 30% Deficiente, de 31% a 40% Apenas Aceptable, de 41% a 60% Regular, de 61% a 80% Buena, de 81% a 100% Óptimo

(1) Se evaluó la probabilidad de que el emprendedor incrementen al menos un 30% de su patrimonio.

Cuadro 8.2. Matriz Resumen

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO FONDO CAPITAL SEMILLA – FIDELCOMISO Y PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA				
3	Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera	Problemas/Obstáculos/Limitaciones	Opciones/Elementos para la Sostenibilidad	Recomendaciones
3.1	Operativo: Identificar elementos (estrategias, nuevo modelo de intervención, etc.) para capitalizar el conocimiento y aprendizaje del Producto Financiero Capital Semilla.	A. Próxima conclusión del periodo de colocaciones y consecuente inmovilización de recursos recuperados. B. Riesgo de comprometer la integridad de la tecnología financiera e incidir en el deterioro de calidad y cartera por falta de seguimiento. C. Percepción de competencia con otros productos financieros del BDP. D. ASF reclama que se debe aplicar norma de Capital de Riesgo.	A. Reconocimiento de la pertinencia de Vivero BDP para el logro de objetivos de desarrollo del BDP – SAM y cumplimiento de su misión social, elevando reputación de banco de desarrollo y diferenciándolo de la banca tradicional. B. El grupo objetivo de Vivero BDP es amplio, diverso y por sus características, poco apetecible por el conjunto del sistema financiero. C. Capitalizar la experiencia de Vivero BDP, para que sirva en el diseño de otros negocios fiduciarios privados con visión de desarrollo.	A. Plantear estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva del cliente, de sus necesidades, sus problemas y de las alternativas que tienen para obtener financiamiento y fortalecimiento empresarial. B. Implementar subproductos financieros que se adapten a la normativa de capital de riesgo o, alternativamente, cambiar el nombre de Capital Semilla por otro como "Crédito de Innovación". C. Ampliar el plazo de ejecución de Fideicomiso mediante la solicitud de BDP - SAM al Fideicomitente, COSUDE. D. Evitar que las actividades de seguimiento de cartera se interrumpan.
3.2	Financiero: Plantear opciones de financiamiento, captura, fondeo y apalancamientos de recursos financieros públicos, privados, cooperación internacional y bancos de desarrollo.	A. El presupuesto operativo de Vivero BDP sólo cubre necesidades de la presente gestión. B. Un escenario de colocaciones con costo financiero, tiene el potencial de cubrir el 45% del presupuesto con los recursos de colocaciones disponibles. C. Se requieren al menos 2.2 veces el capital de colocaciones actualmente disponible para alcanzar la plena cobertura de costos. D. Los costos de asistencia técnica se consideran subsidiados incluso en una perspectiva de sostenibilidad financiera.	A. No obstante la adopción de colocaciones con costo financiero, la ampliación del periodo de ejecución de Vivero BDP demandará un periodo de subsidios adicional de costos de operación, hasta que logre la plena sostenibilidad financiera. B. Existen oportunidades de lograr recursos frescos mediante adhesiones al fideicomiso en organismos multilaterales y cooperación bilateral.	Las instancias involucradas en el futuro funcionamiento de Vivero BDP, deben encarar con urgencia un Plan de Acción con las siguientes tareas: A. Solicitar a COSUDE ampliar el plazo de ejecución del Fideicomiso, por un plazo en transición a la adopción de una forma legal más permanente, como un patrimonio autónomo de plazo indefinido. B. Actualizar reglamentos para: cobro de una tasa de interés, política de plazos y concentración en un nicho de mercados específico. C. Iniciar gestiones de apalancamiento financiero de Vivero BDP, con fideicomitentes adherentes y recursos frescos. D. Solucionar cobertura de costos de funcionamiento de Vivero BDP, hasta alcanzar plena cobertura de costos. E. Remplazar a COSUDE como fideicomitente. F. No descartar otras alternativas, como ejecución del producto financiero en FOCASE o su transformación en servicio de garantía.

ANEXO 2

MARCO NORMATIVO DE REFERENCIA

1. Código de Comercio, Decreto Ley N° 14379 de 25 de Febrero de 1977, cuyo Artículo 1.413 establece que la duración de un Fideicomiso no podrá ser superior a 30 años, "salvo que el beneficiario sea una institución de asistencia, científica, cultural o técnica con fines no lucrativos".
2. Ley N° 393 de Servicios Financieros, de 21 de agosto de 2013, en su Artículo 180 (Operaciones del BDP – S.A.M.), inciso f), dispone: "Canalizar e invertir recursos financieros de manera directa o indirecta para la implementación de programas y fondos que permitan otorgar recursos monetarios no reembolsables al sector productivo y a los sectores de comercio y servicios complementarios a la actividad productiva en calidad de "capital de riesgo", "capital de arranque", "capital semilla" y/o "capital inicial". En el inciso q) del mismo artículo dispone: "Prestar, directa o indirectamente, servicios no financieros tales como la implementación de módulos de educación financiera, asistencia técnica, transferencia tecnológica, desarrollo empresarial y cualquier otro tipo de servicios no financieros dirigidos al sector productivo y a los sectores de comercio y servicios complementarios a la producción."
3. Reglamento de Fideicomiso, ASFI, RNSF, Libro 1°, Título III, Capítulo VI.
4. Reglamento para Fondos de Capital de Riesgo, ASFI, RNSF, Libro 2°, Título VII, Capítulo V.

ANEXO 3

OTRAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Persona Entrevistada	José Luis Pereira y Antonio Silvestre	Función	COSUDE y PROFIN
Lugar	Sala de reuniones de PROFIN	Fecha	12/04/19
También estuvo presente Harold Flores (Vivero BDP) Se debe poner en evidencia aquellos aspectos que diferencian al Capital Semilla del Proyecto al de FOCASE. COSUDE quiere encontrar un mecanismo de transferencia, pero asegurando la continuidad, lo que significa resolver en lo inmediato las colocaciones más allá de junio 2019. Se confirma el 30 de abril para la reunión del Taller. La fecha de presentación del informe final se propone que sea para el 30 de mayo, en la que participaría el Embajador de Suiza.			

Persona Entrevistada	José Luis Pereira	Función	Oficial Nacional de Programa, COSUDE
Lugar	Oficina de José Luis Pereira en COSUDE	Fecha	17/04/19
Para COSUDE hay mayor interés en la evaluación del Proyecto que en el producto Capital Semilla en sí mismo. El Proyecto ha experimentado cambios por exigencias de ASFI, alejándose de los pobres que era su intención original; no se debe olvidar que el apoyo de COSUDE es para el alivio a la pobreza. Otra de las ideas de origen, era que haya un componente fuerte de asistencia técnica, porque se trabajaría con emprendedores frágiles, con múltiples limitaciones; este criterio se fue debilitando, incluso se pidió trabajar con emprendedores sin apoyo de una EATC y hay que ver cuál fue el alcance de esta medida; se necesita mejorar el esquema de asistencia técnica, pues no se trata tanto de pagar los servicios de asistencia técnica, sino de generar capacidades en las EATC. Otro aspecto relacionado, es que el contexto ha cambiado; ahora existe un gran número de impulsoras, aceleradoras y redes de emprendimientos, tema que hay explorar. Han realizado una visita con Antonio Silvestre de PROFIN a emprendedores financiados, y piensan que algunas operaciones podrían haber sido atendidas con crédito de primer piso, puesto que se alejan del grupo meta original, tanto por el monto del financiamiento como por el patrimonio de los emprendedores; sin embargo, constituyen una interesante experiencia por el lado del apoyo a emprendedores formales, incluso en la generación de empleo formal. Existe el peligro de caer en la trampa de cumplimiento de metas de colocación y olvidar que se trata de apoyar en el acceso al financiamiento y la innovación. Por el lado de la sostenibilidad, el BDP tiene que ir asumiendo progresivamente los costos del servicio. Para la realización del taller, ideal contar con el Gerente General, pero importante algún miembro del Directorio y representantes de Gerencia de Negocios y Fideicomisos, de Asistencia Técnica, de Créditos, de GATIP. Invitar a Verónica Ramos, a Sandra Nistahusz, Tania Espejo y al menos 2 EATC.			

Persona Entrevistada	Lic. Ivette Espinoza Vásquez	Función	Directora General Ejecutiva a.i. de ASFI
Lugar	Sala de reuniones de la Dirección Ejecutiva de ASFI	Fecha	08/05/19
Participantes: Por ASFI: Lic. Amilcar Gonzales Lima Director de Normativa y Principios a.i. Por la Fundación PROFIN: Antonio Silvestre Coordinador de Proyecto Mercados Inclusivos Por el BDP S.A.M.: Paola Villanueva Gerente de Negocios y Fideicomisos, Vivian Torrez Jefe de Fideicomisos y Harold Flores Analista de Capital Semilla Principales Observaciones y Comentarios, realizados todos realizados por la Lic. Espinoza, fueron. 1. Alcance de Capital Semilla: para la Autoridad lo que viene haciendo el Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla es parcialmente Capital Semilla, por momentos hizo entender que no es Capital Semilla; hizo referencia que Capital Semilla debe estar en función a la Normativa de Capital de Riesgo. 2. Inclusión Financiera: La Autoridad observo que el Proyecto debería tener un impacto mínimo del 70% en beneficiarios Mujeres, ya que el objetivo del proyecto prioriza a las Mujeres; así mismo indica que debió promoverse más a negocios en etapa inicial. 3. Innovación: la Autoridad tiene un concepto de la Innovación dentro el eslabón de la Investigación e Invención (creación de algo nuevo); y en este sentido indico que el Proyecto no está promoviendo la Innovación. Es necesario diferenciar Innovación respecto a acciones de MEJORA (fue insistente en esto). Se percibió que existe confusión respecto al concepto de innovación con mirada fuerte hacia invención. Usaron el ejemplo de elaboración de bombillas de palta para sustituir las de plástico. Observó porqué el programa solo atiende operaciones de "innovación", y porque no apoya el inicio de nuevos negocios. Se aclaró que es un proyecto piloto con limitados fondos. 4. Asistencia Técnica: la Autoridad manifestó que Capital Semilla requiere de un volumen considerable de Asistencia Técnica, manifestó un criterio que lo que venimos haciendo en Asistencia Técnica no es suficiente. Dio a entender que en Capital semilla como ocurre en otros contextos, tiene que acompañarse con "capacitación". 5. Empoderamiento Económico de la Mujer: la Autoridad manifestó su interés por Indicadores Cuantitativos que midan el Empoderamiento Económico de la Mujer; observo que lo que muestra el Proyecto son aspectos cualitativos. Se aclaró que el programa posee indicadores cuantitativos para medir esta variable. Los comentarios de la ASFI abren opciones y oportunidades para seguir avanzando en el tema y mejorar en lo operativo. Por otro lado también refuerza los cuestionamientos internos que se dieron en algunas reuniones respecto al "perfil" y "destino" del apoyo con capital semilla.			

Persona Entrevistada	Edwin Vargas y Antonio Silvestre	Función	PROFI N
Lugar	Sala de reuniones de PROFIN	Fecha	20/05/19
Participó también Harold Flores Analista de Capital Semilla. Queda presupuesto del Proyecto para gastos operativos de este año, con una cobertura máxima del 50% para el 2020. Se propuso utilizar los recursos de Fideicomiso para cobertura de costos de funcionamiento, pero no se aceptó porque no está previsto que ello suceda Se debe plantear un plan de sostenibilidad incorporando costo financiero a las colocaciones, pero no hay que descartar que la GATIP se haga cargo de la operación de Vivero BDP. También se debe iniciar gestiones para lograr nuevos recursos, como otros fideicomitentes. La Gerencia de Negocios y Fideicomisos hará una propuesta de cierre, traspaso y continuidad, con la figura de patrimonio autónomo. Corresponde preguntarse si el Banco está preparado para integrar el Producto Capital Semilla de Vivero BDP. COSUDE quiere acelerar el proceso de transferencia.			

Persona Entrevistada	Vivian Torrez U. e Inés Zorucu	Función	Jefe de Fideicomisos (GNF) y Responsable de Fideicomisos (GJ) BDP-SAM
Lugar	Sala de reuniones de BDP-SAM	Fecha	24/05/19
Participó también Harold Flores Analista de Capital Semilla. Se hizo una presentación de las conclusiones y recomendaciones del informe final, recibéndose los siguientes comentarios: • Hay que mencionar que los emprendimientos formales también están contribuyendo con impuestos. • La asistencia técnica es específica para cada emprendimiento, y no se puede implementar programas genéricos de asistencia técnica. • Hay que poner mucho énfasis a que Vivero BDP está contribuyendo a cumplir la misión social del BDP-SAM y su mandato de fomento al desarrollo. • Hay que poner mucho énfasis sobre la necesidad de nuevos fideicomisos o fideicomitentes para la sostenibilidad futura. • Si el capital semilla de Vivero BDP tiene tasas de interés similares a otros productos del BDP, puede considerarse competencia, ejemplo con el FDP.			

ANEXO 4

Memoria Fotográfica

Visita 1, Fecha 18/04/19, N° Carpeta en archivo 282, Andrea Mayra Mercado Román



Collares con cadena de plata y adornos a base de fibra de totora



Elementos para destacar la marca y autenticidad

Visita 2, Fecha 18/04/19, N° Carpeta en archivo 313, Gabriela Carolina Mendoza Terán



Impresora



Impresora o Sublimadora

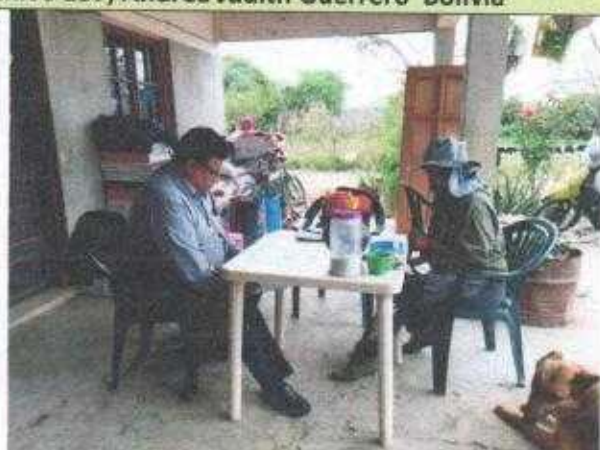


Una sección de la empresa

Visita 3, Fecha 22/04/19, N° Carpeta en archivo 257, Andrea Judith Guerrero Bolivia



Andrea Guerrero con la vaca adquirida



Entrevista a Andrea Guerrero

Visita 4, Fecha 22/04/19, N° Carpeta en archivo 29, Enzo Armando Valdez Subia



Equipo de picado, lavado y secado del plástico



Con Enzo A. Valdez

Visita 5, Fecha 18/04/19, N° Carpeta en archivo 30, Marcos Vladimir Narvaez Rojas



Ambiente acondicionado, tina de elaboración de quesos, conservadora de materia prima, ollas de cocción, cocina a gas.



Conservador de quesos

Visita 6, Fecha 23/04/19, N° Carpeta en archivo 160, Guillermo Quiroz Cardoso



Equipo de corte de plasma CNC



En reunión con G. Quiroz y J. Ariel Sejas (N°161)

Visita 7, Fecha 23/04/19, N° Carpeta en archivo 176, Verónica Alejandra Salamanca Cavero



Entrevista a Verónica Salamanca



Máquina de coser y materia prima



Verónica Salamanca con sus socias



Verónica Salamanca exponiendo un producto terminado

Visita 8, Fecha 23/04/19, N° Carpeta en archivo 166, Alvaro Justo Meza Rivas



Alvaro J. Meza. Al fondo la maquina financiada.



Arriba y cortador en primer plano



Materia prima



Zapatos en proceso

Visita 9, Fecha 24/04/19, N° Carpeta en archivo 126, Silvia Panoso Díaz



Silvia Panoso en su parcela de producción

Visita 10, Fecha 24/04/19, N° Carpeta en archivo 140, Angélica Luz Mery Guzman Jarajuri



Angélica Guzman



Parcelas en producción

Visita 11, Fecha 24/04/19, N° Carpeta en archivo 329, Zenón Rosales Aranibar



Entrevista con Zenón Rosales, una socia y la asesora técnica



Elaboración de galletas en planta alquilada



Horno industrial en planta alquilada



Planta propia en construcción

Visita 12, Fecha 24/04/19, N° Carpeta en archivo 332, Francisco Rosales Navia

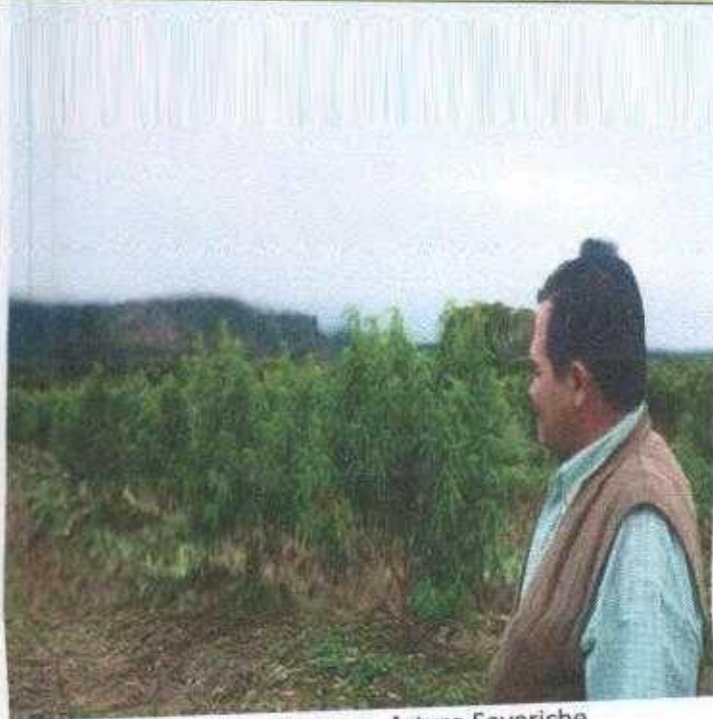


Vista panorámica de la planta en construcción



Interiores de la nueva planta en obra fina

Visita 13, Fecha 25/04/19, N° Carpeta en archivo 11, Lucila Durán Seas



En la foto el esposo, Arturo Severiche



Sistema de riego por goteo



Se aprecia la talla de las plantas de manzana



Cultivo de durazno tecnificado

Visita 14, Fecha 25/04/19, N° Carpeta en archivo 14, Daveiva Rivera Montañó



Daveiva Rivera. Se aprecia la tala de los durazneros



Sistema de estacas y guías



Bomba de agua



Se aprecia el terraceo



Sección de elaboración de empanadas



Sección de elaboración de tortas



Vista exterior de sección de tortas



Almacén de materia prima

Visita 16, Fecha 26/04/19, N° Carpeta en archivo 206, Andrea Añez Arredondo



Andrea Añez y su socia. Al fondo la selección de modelos para su nueva colección de consumo masivo



Entrevista con Andrea Añez y su socia



Obreros y equipos de costura



Costura de una prenda. Al fondo diferentes patrones y colgador con prendas terminadas

Visita 17, Fecha 26/04/19, N° Carpeta en archivo 98, Noemi Giovana Limachi Condori

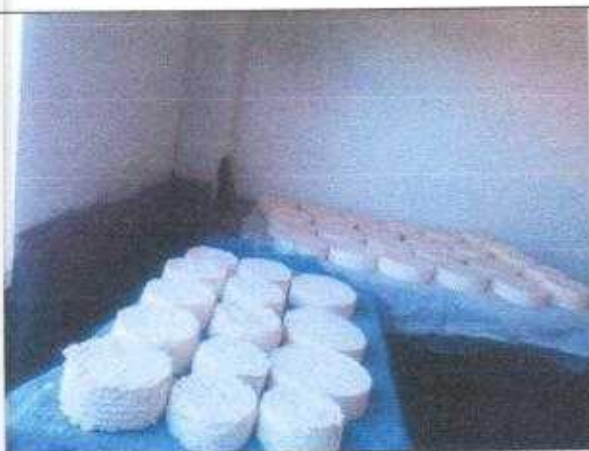


La madre de Noemi Limachi



El albañil explicando el avance de la obra

Visita 18, Fecha 06/05/19, N° Carpeta en archivo 224, Teddy Angel Cantuta Quispe



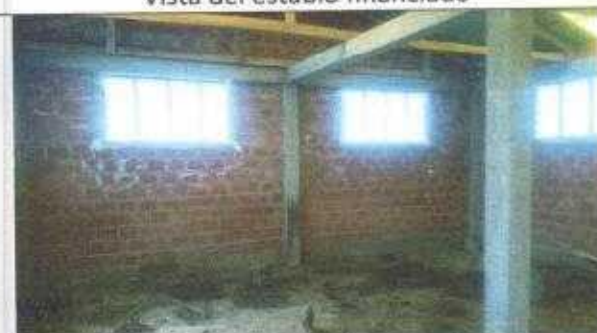
Visita 19, Fecha 06/05/19, N° Carpeta en archivo 102, Raimundo Mayta Huanca



Vista del establo financiado



Raimundo Mayta junto a la puerta del establo



Interior del establo para el amarre de las vacas



Interior del establo con el almacenamiento de forraje

Visita 20, Fecha 06/05/19, N° Carpeta en archivo 198, Bernalda Lopez Ayala



Bernalda Lopez junto a 2 cabezas de vacunos en engorde



Bernalda Lopez junto al forraje para el ganado

30/04/19, Taller "Perspectivas de Continuidad del Proyecto Capital Semilla –Fideicomiso Capital Semilla"



Vista de los participantes en el Taller



Monica Chuquimia, explicando la metodología del Taller



Presentación de Gustavo Birbuet

19/06/19, Presentación del Informe Final de Evaluación



ANEXO 5

CONSULTORÍA POR PRODUCTO “EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO FONDO DE CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO Y PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA”

PLAN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (PRODUCTO 1)

**CONSULTOR:
LUIS GUSTAVO BIRBUET DÍAZ**

LA PAZ, 12 DE ABRIL DE 2019

A. ATECEDENTES

El Proyecto Fondo Capital Semilla y el Fideicomiso relacionado al mismo, se constituyen a partir del contrato entre la Agencia Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y el Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. (BDP S.A.M.) en abril de 2015, con el objetivo de “Incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares (UPF) como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros y no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres y la innovación tecnológica”.

El Proyecto Fondo Capital Semilla se encuentra en su quinto (5°) año de ejecución y el Fideicomiso Capital Semilla se encuentra en el tercer (3°) año, y ambos concluirán el año 2021; al respecto en la presente gestión 2019 se iniciará acciones para el cierre de ambos, dentro de las cuales se ha realizado la contratación de la presente, “Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla - Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera”, en base a cuyos términos de referencia se presenta el presente informe.

B. PLAN DE ACTIVIDADES

a. Revisar/analizar información y elaborar Plan de Trabajo

En coordinación con el responsable del Proyecto Capital Semilla y del Fideicomiso, desde el día lunes 8 de abril de 2019 se ha obtenido toda la documentación, información y explicaciones necesarias, para la realización y presentación del presente Plan y Cronograma de Actividades de consultoría.

b. Visitas de análisis y evaluación de resultados

En función de la información obtenida y en consulta con el responsable del Proyecto, se ha definido una muestra de 15 operaciones a ser visitadas, mismas que abarcan a 5 de los 6 departamentos a los que llega el Proyecto, al 33% de los municipios que llega, proyectándose alcanzar al 26% de clientes con actividad agrícola, 16% con actividad pecuaria, 58% con actividad en manufactura.

En las entrevistas se buscará primero verificar la información obtenida de las operaciones, en la perspectiva de verificar indicadores que muestren el impacto en la productividad, la innovación y adopción de tecnología, en la inclusión financiera, en el patrimonio de los clientes.

También se entrevistará a representantes de Entidades de Asistencia Técnica y Capacitación.

c. Análisis de Tecnología Financiera del Crédito de Capital Semilla

El presente grupo de actividades abarcan la revisión en profundidad del marco normativo relacionado al fruncimiento del Proyecto y del Fideicomiso, de la revisión de las carpetas de las operaciones seleccionadas, y las entrevistas realizadas al personal operativo, con la finalidad de contar con una apreciación de la Tecnología Financiera implementada.

Se realizará una serie de entrevistas con personas clave del BDP S.A.M., con la finalidad de tener un acercamiento a las articulaciones, sinergias y grado apropiación del Capital Semilla en la estructura del BDP-S.A.M., además de contar con opiniones sobre las perspectivas de sostenibilidad operativa y financiera del Proyecto y Fideicomiso.

d. Taller de Análisis y Continuidad del Proyecto y del Fideicomiso

A la finalización del trabajo de campo y del análisis de la tecnología, se realizará un taller para el análisis e identificación de elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes del Proyecto y Fondo Capital Semilla, con participación de COSUDE, BDP S.A.M., y algunos actores seleccionados del sector público y privado.

e. Informe de Evaluación y Resultados del Proyecto y del Fideicomiso

Concluidas las actividades anteriores, tomando como insumo principal las conclusiones del taller de análisis y continuidad del Proyecto y del Fideicomiso, se procederá a procesar la información de campo, entrevistas y la obtenida del Proyecto, para la redacción de informe final, en permanente contacto con el responsable del Proyecto. Se pondrá a consideración de ajustes una primera versión del informe y, se realizará una reunión de presentación del informe final.

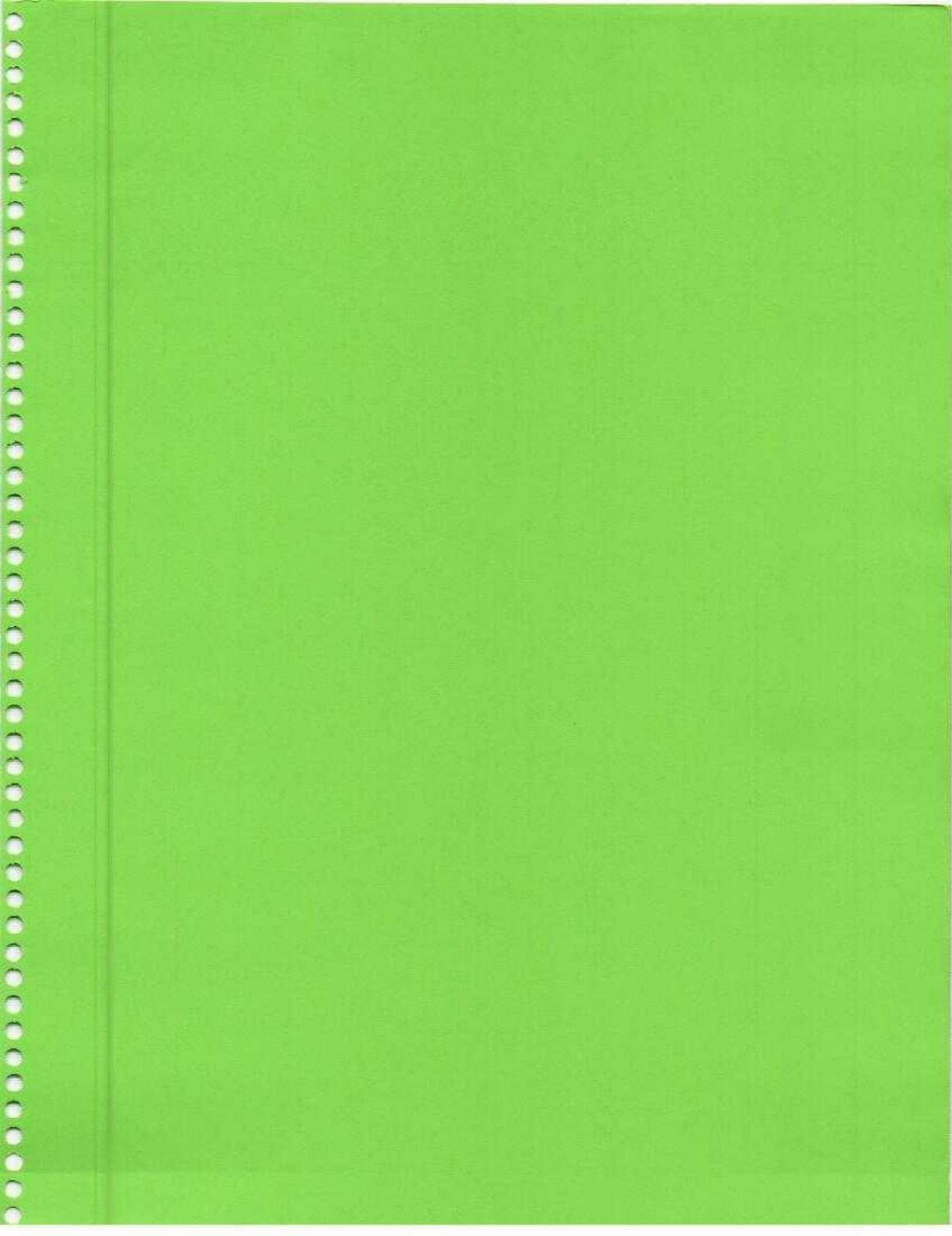
C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

[illegible]

Las celdas en amarillo corresponde a días feriados o de fin de semana.

La Paz, 12 de abril de 2019



CONSULTORÍA POR PRODUCTO
"EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO
FONDO DE CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO Y
PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA"

INFORME DE ACTIVIDADES (COMPLEMENTARIO)
(PRODUCTO 2)

CONSULTOR:
LUIS GUSTAVO BIRBUET DÍAZ

ENCARGADO POR:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

LA PAZ, 13 DE MAYO DE 2019

Glosario de abreviaciones y términos utilizados

ASFI	Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
BDP – S.A.M.	Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, que representa en el Fideicomiso a la Confederación Suiza.
EATC	Entidades de Asistencia Técnica y/o Capacitación
Innovación Ecológica	Cuando se aplica tecnología ecológica local y se adopta tecnología de base ecológica, cumpliendo procesos y normativa ambiental.
Innovación Incremental	Cuando se aplica valor del conocimiento y se adopta tecnología para incrementar productividad y el acceso a mercados.
Innovación Convencional	Cuando se adopta una tecnología para mejorar parte del proceso productivo.
PEA	Población Económicamente Activa
RNSF	Recopilación de Normas para Servicios Financieros, ASFI.
UPF	Unidad Productiva Familiar
Vivero BDP	Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, administrados por BDP – S.A.M.

1. Introducción

El presente informe se realiza a solicitud de Gerencia de Negocios y Fideicomisos y de la Gerencias de Operaciones, del BDP-SAM, y es complementario al Informe de Actividades presentado en fecha 2 de mayo de 2019, cuyo contenido fue muy sucinto a causa del escaso tiempo disponible para su elaboración, luego de concluidas las actividades de campo y apenas realizado en Taller programado.

Las observaciones y conclusiones contenidas en el presente informe complementario, no son definitivas, las cuales podrían experimentar modificaciones, ampliaciones y complementaciones en el Informe Final de Consultoría.

Para fines de simplificar la exposición del presente informe, en adelante se hará referencia Proyecto Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, con el nombre de producto que le fue otorgado en el BDP – S.A.M., es decir simplemente con su nombre comercial “Vivero BDP”.

Mis agradecimientos anticipados a Harold Flores, Responsable de Vivero BDP, del mismo modo que a Victor Surco, Herberth Avila y Christian Ugarte, por el diligente apoyo brindado al consultor en la estructuración de la agenda de entrevista y visitas, además del acompañamiento de campo. Agradezco del mismo modo a todas las personas entrevistadas, por sus opiniones, comentarios y sugerencias.

2. Antecedentes

Como etapa previa a la realización de las actividades 4.2 (visitas de campo, entrevistas a personas claves del BDP, a entrevistas a EATC), 4.3 (análisis de la tecnología financiera) y 4.4 (Taller de Identificación de Elementos de Continuidad) previstas en los Términos Referencia, se recibió de parte del Responsable de Vivero BDP, la documentación digital pertinente para la realización del trabajo de evaluación; también se atendieron los requerimientos complementarios de información (ver ANEXO A1).

El día 10 de abril se realizó una reunión de coordinación entre José Luis Pereira (COSUDE), Edwin Vargas y Antonio Silvestre (PROFIN) y Harold Flores (Vivero BDP) y Gustavo Birbuet (Consultor). Se definió que el Taller se realizaría el 30 de abril por la mañana, que el Embajador de Suiza estaría presente en la reunión de presentación del informe final, pero en fecha 30 de mayo (para fines del cronograma de actividades se mantenga la fecha del 17 de mayo, con la finalidad de cumplir con lo estipulado en el contrato del consultor).

Con base en un procesamiento y análisis de datos de cartera de Vivero BDP, se definió una muestra de operaciones a ser visitadas. Aunque los términos de referencia de la consultoría se definen realizar visitas de evaluación a 15 operaciones, se tomó una muestra de 20 operaciones para contar con una suficiente representatividad, en función los criterios los criterios y prioridades establecidos en los términos de referencia, los que se aprecia en el cuadro siguiente.

Cuadro 1
Representatividad de la Muestra

Criterio	Total Operaciones	Muestra	%
Departamentos	5	4	80%
Municipios	30	12	40%
Operaciones	333	20	6%
Mujeres	198	13	7%
Hombres	135	7	5%
Jóvenes	107	7	7%
Agricultura	133	6	5%
Pecuaria	109	4	4%
Manufactura	91	10	11%
Innovación incremental	46	12	26%
Innovación ecológica	33	2	6%
Innovación convencional	119	6	5%

La muestra alcanza 4 de 5 departamentos, al 40% de municipios en los que opera Vivero BDP. Representa el 6% del total de operaciones, haciendo sesgo en mujeres y jóvenes (7%), manufactura (11%) e innovación incremental (26%). El sesgo en manufactura e innovación incremental se debe a que las operaciones de mayor tamaño se registran en estas características (Cuadro 1).

Con la selección de las operaciones realizada, se recibió el apoyo del responsable de Vivero BDP para estructurar el calendario de visitas y la realización de los contactos, del mismo modo que el establecimiento de la agenda de entrevistas con el personal clave del Banco, elementos claves con un Plan de Trabajo consensuado.

3. Resumen de la Consultoría

El objetivo de la consultoría fue definido como "Realizar una evaluación de resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, y plantear opciones y/o elementos para la sostenibilidad operativa y financiera, con el propósito de fortalecer los objetivos y estrategia del Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP – S.A.M.), en relación al servicio financiero promovido desde el proyecto/fideicomiso.

Basado en la documentación del proyecto/fideicomiso, en las visitas de campo realizadas, en las entrevistas a socios estratégicos de Vivero BDP, en las entrevistas con personas claves del Banco, en los resultados del taller sobre elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes, en el análisis de los instrumentos de gestión de créditos y observación del funcionamiento de Vivero BDP, se evidencia que no obstante ser un proyecto piloto y haberse reducido su periodo de ejecución efectivo, ha logrado implementar una apropiada tecnología de productos de Capital Semilla, que le ha permitido alcanzar un alto grado de cumplimiento de los efectos, resultados y productos esperados, contando para ello con el ambiente necesario y el soporte experimentado de la administración fiduciaria del BDP – S.A.M.

Existen fuertes indicios de la articulación de emprendedores salientes de Vivero BDP, con las ventanillas de primer piso del BDP – S.A.M., recibiendo así clientes fidelizados en Vivero BDP, de quienes se dispone mucha información y un historial desarrollado. La experiencia de Vivero BDP es muy rica y variada geográficamente, por sector y rubros de actividad, en producción ecológica, en innovación y empleo, en segmentos prioritarios como son los emprendedores mujeres y jóvenes.

Las constataciones anteriores han convencido a los actores claves del Directorio y de las Gerencias Jurídica, de la Gerencia de Negocios y Fideicomiso y de la Gerencia de Asistencia Técnica e Innovación Productiva, de que Vivero BDP encarna la visión de desarrollo del Banco, constituyendo un recurso único para diferenciarse en su misión social y de fomento respecto de la banca tradicional. Existen por tanto, fuertes indicios de capitalización y apropiación de la experiencia de Vivero BDP, constituyendo esta la base principal de su futura sostenibilidad. Se reconoce también que el Fideicomiso Capital Semilla puede ser de gran interés para otras fuentes privadas.

4. Resultados de las Actividades 4.2, 4.3 y 4.4 de los Términos Referencia.

4.2. Se ha realizado visitas de análisis y evaluación de resultados en base a los aspectos planteados en el alcance de los Términos de Referencia.

4.2.1. Visitas de análisis y evaluación

Las visitas de campo, se realizaron en el tiempo previsto, gracias a la eficiente coordinación y acompañamiento de Harold Flores, en Tarija, Cochabamba y Santa Cruz, y de Herbeth Avila en La Paz. En el ANEXO A2 se presenta las fichas resumen de cada entrevista, con algunos indicadores de evaluación, de observaciones y recomendaciones de las visitas realizadas.

Las entrevistas se realizaron priorizando la verificación del cumplimiento de los principales criterios y prioridades del Proyecto Capital Semilla y de Fideicomiso, y los Términos de Referencia (ver Gráfico 1), vale decir: prioridad de emprendedores Mujeres y Jóvenes, Acceso al Sistema Financiero, Innovación Incremental y Ecológica, Incremento de la Productividad e Incremento en el Patrimonio. También se verificó si la información del emprendedor correspondía a sector, rubro, destino de recursos otorgados.

En base a las visitas realizadas y la información obtenida, se pudo concluir que en general existe un buen cumplimiento de las prioridades establecidas para el funcionamiento de Vivero BDP. El Cuadro2 y Gráfico 1 siguientes muestran ese grado de cumplimiento.

Cuadro 2
Número de Emprendedores
según el Criterios Cumplidos

	N° Casos	%
6 criterios	2	10.0%
5 criterios	3	15.0%
4 criterios	5	25.0%
3 criterios	5	25.0%
2 criterios	5	25.0%
1 criterios	0	0.0%
0 criterios	0	0.0%
Total	20	100.0%

Fuente: en base a datos de visitas a emprendedores

El máximo posible de cumplimiento de criterios es 6, y alcanza al 10% de los emprendedores; el 50% de los emprendedores cumplirían al menos 4 criterios prioritarios, y dos terceras partes de los entrevistados al menos 3 criterios. Los que cumplirían sólo dos criterios serían un cuarto de los emprendedores visitados.

El criterio de prioridad que mayor alcance tiene entre los emprendedores visitados, es el de incremento de productividad, indicador que podría ser más elevado tomando en cuenta que un 15% de los casos observados se encuentran en proceso de maduración (Gráfico 1). La mayoría de los emprendedores afirman haber alcanzado o superado sus planes de crecimiento de la producción. Entre los pocos casos que no lo lograron, uno fue afectado por factores climáticos, cuya incidencia puede ser muy localizada; otro fue por retraso en las inversiones y un tercero por escases de mano de obra calificada.

Grafico 1
Proporción de Cumplimiento por Criterio de Prioridad



Fuente: en base a datos de visitas a emprendedores

Nota.- El criterio "Patrimonialización > 30%" (mayor al 30%) es una apreciación de la probabilidad que se produzca un incremento del patrimonio del emprendedor en al menos esa proporción una vez concluida la devolución del Capital Semilla. El criterio "En maduración" se refiere a que la inversión del emprendedor aún está en proceso de maduración pero tiene alta probabilidad de impactar en la productividad y el patrimonio.

El segundo criterio de mayor incidencia, es la probabilidad de impacto en una patrimonialización mayor al 30%. Sólo se puede hacer referencia a una probabilidad, en la medida en que el periodo de ejecución del emprendimiento no ha concluido en todos los casos visitados; a medida que el emprendedor paga el Capital Semilla, se produce un efecto de capitalización/patrimonialización de las inversiones realizadas.

Con una incidencia similar, se encuentran los criterios de Inclusión Financiera de Mujeres e Innovación incremental, alcanzando al 60% de las operaciones visitadas. En el caso de las mujeres, se verifica que tienen el liderazgo de sus emprendimientos, contribuyéndose a su empoderamiento. Dentro de los emprendimientos que cumplen el criterio de innovación incremental existen casos muy destacables, tanto por el impacto de la innovación incorporada como por el nivel de organización de la producción alcanzado.

El Acceso al Sistema Financiero con Capital Semilla, es el siguiente criterio de alto alcance, en el 40% de la muestra.

El nivel de alcance a jóvenes en la muestra es del 35%. Los casos con alguna dificultad en el cumplimiento del plan de inversiones, se encuentra precisamente en jóvenes, lo que se verifica también en el 50% de casos de aceleración de contratos¹, todos por incumplimiento del plan de inversión, lo que implicaría que existe un mayor riesgo en jóvenes.

Los casos visitados que cumplen con el criterio de Innovación Ecológica, representan el 10%. Sumados a los Innovación Incremental representan el 70% de los emprendedores visitados, lo cual quiere decir que la Innovación Convencional representa el 30% de los casos visitados.

A manera de conclusión, se puede decir que Vivero BDP, en 21 meses de colocaciones, siendo una experiencia piloto de Capital Semilla, tiene una gran riqueza de emprendimientos financiados, muy diversa por los ámbitos geográficos alcanzados, por las diferentes iniciativas desarrolladas y las soluciones empresariales que se pueden encontrar, con evidentes resultados en el incremento de la productividad, la probabilidad de crecimiento del

¹ BDP. Cuadro de Control de Aceleración de Contratos. Fideicomiso Capital Semilla. 8 casos reportados.

patrimonio de los emprendedores y el empoderamiento de mujeres y jóvenes (Cuadro 3). Debe destacarse también el impacto en la producción ecológica y la generación de empleo.

Cuadro 3
Mujeres y Jóvenes por Criterios de Evaluación Asumidos

Criterio	Mujeres	%	Jóvenes	%
Mujer	12	100%	5	71%
Joven	5	42%	7	100%
Acceso al Sistema Financiero	5	42%	4	57%
Agricultura	5	42%	1	14%
Pecuaria	2	17%	1	14%
Manufactura	6	50%	5	71%
Innovación Incremental	7	58%	5	71%
Innovación Ecológica		0%		0%
Convencional	5	42%	1	14%
Etapa inicial		0%		0%
Etapa despegue	12	100%	7	100%
Etapa consolidación		0%		0%
Negocio por Oportunidad	7	58%	5	71%
Negocio por Necesidad	5	42%	2	29%
Incremento en Productividad	7	58%	6	86%
En maduración	3	25%	1	14%
Patrimonialización > 30%	10	83%	6	86%

Fuente: en base a datos de visitas a emprendedores.

Se debe concluir también que existe un alto grado de satisfacción en las emprendedoras y los emprendedores visitados con el producto Capital Semilla, habiéndose en algunos casos sugerido que los plazos sean más largos. Es normal también encontrar algunos casos con dificultades exógenas, como de naturaleza climática en la agricultura, de personal calificado o de mercado, en otros.

4.2.2. Entrevistas a Entidades de Asistencia Técnica y Capacitación (EATC)

Vivero BDP ha desarrollado una importante red alianzas estratégicas, compuesta de 7 convenios y 2 cartas de intención de trabajo con ONG, 2 convenios y 1 carta de intención de trabajo con impulsadoras de emprendimientos, 5 cartas de intención de trabajo con entidades públicas, 7 cartas de solicitud y lista de participantes de asociaciones de productores y un convenio con una empresa que promueve el emprendedurismo. De esa red 23 EATC, al menos 5 tienen un trabajo especializado en mujeres². Trabajó también con numerosas ONG locales en la de promoción del Capital Semilla y el contacto con potenciales emprendedores³. El 70% de las colocaciones de Vivero BDP se realizaron con apoyo es esta red, el 19% con alguna agencia del BDP – S.A.M. y sólo el 11% de las colocaciones no tuvieron ningún apoyo (ver Anexo A3, Cuadro 1).

² Ver Anexo 2.3. al Informe de Progreso Anual (01.07.18 al 31.12.18) de Vivero BDP.

³ Durante las entrevistas y el trabajo de campo de la presente consultoría se mencionó a AGRECOL y Asociación Luis Espinal en Cochabamba; PROFIN, UAC-UCB y CECI en La Paz; la Asociación de Jóvenes Empresarios y Profesionales de San Cruz y la Fundación Trabajo Empresa de Santa Cruz.

Vivero BDP suscribió además contratos 6 consultores para asistencia técnica, seguimiento, capacitación, asesoramiento, promoción de nuevas oportunidades de negocios, diseño de modelos de negocios y desarrollo de innovaciones tecnológicas para emprendimientos en diferentes rubros productivos.

Fue a través de esta red de alianzas estratégicas y contactos que se realizó el trabajo de promoción de Vivero BDP (ver Anexo A3, Cuadro 1), en la medida en que en el Banco existe el producto también denominado Capital Semilla, constituido al amparo del Decreto Supremo N° 3036 de 28 de diciembre de 2016, debiendo el BDP-SAM, por el reglamento del FOCASE, realizar su promoción activa, siendo que es ofertado en todas sus ventanillas de primer piso.

Del conjunto de EATC, se realizó entrevistas a una ONG, 2 impulsoras de empresas, 1 consultor y una asociación (ver ANEXO A3). En el mismo anexo se presenta un cuadro del tipo de asistencia o asesoría que recibieron los emprendedores que recibieron Capital Semilla de Vivero BDP.

En general las EATC entrevistadas valoran mucho el trabajo de Vivero BDP, y lo consideran imprescindible para promover a emprendedoras y emprendedores, resumiendo esta valoración las dos siguientes frases:

- “de qué manera sino obtendrían un impulso las emprendedoras”
- “Vivero BDP viene a ser la única opción para muchos emprendedores.”

Dentro de las observaciones que realizaron corresponde mencionar, de manera resumida, las siguientes:

- Deserción por no poder cumplir con la documentación exigida (se menciona en 3 oportunidades).
- Plazo demasiado corto para generar el flujo de ingresos necesario (se menciona en 3 oportunidades).
- Las mujeres tienen desventajas de acceso: mayor calificación de riesgo lo cual es una discriminación. “La mujer es emprendedora más por necesidad y no tanto por oportunidad, lo cual es otra desventaja”.
- Preocupa que se distorsione el Capital Semilla con el crédito.
- Todos querían Capital Semilla, pero tenían crédito en otros bancos.
- En fruticultura altamente tecnificada se requiere emprendedores que tenga un buen flujo de caja, porque el periodo de maduración del cultivo es largo.
- Si las reglas de Vivero BDP y la EATC están bien claras de principio, se logra un elevado cumplimiento.
- Existen un gran número de emprendedoras(es) en servicios (se menciona en 3 oportunidades)
- Los pobres tienen más necesidades de seguimiento y de asistencia técnica, pero con un pequeño apoyo pueden llegar a innovar.
- Los bancos toman garantías muy por encima del crédito otorgado⁴, dificultando el escalamiento de los emprendimientos.

Dentro de las sugerencias realizadas se puede citar:

- Diferenciar el trámite de Capital Semilla entre mujeres y hombres. Las mujeres requieren productos específicos⁵.
- Ser más flexibles con los emprendedores que pueden pagar, aunque tengan otro crédito⁶.
- Existen oportunidades de innovación tecnológica en las que puede utilizarse garantías alternativas⁷.

⁴ Por lo general se establece que el patrimonio neto debe ser 2.5 veces el préstamo otorgado, es decir o, dicho de otra manera, no el préstamo no debe sobrepasar el 40% del patrimonio neto.

⁵ Se sugiere esto ante la posibilidad de que se incluya costo financiero al Capital Semilla de Vivero BDP, con la expectativa de mantener la tasa “0” en el caso de mujeres emprendedoras por necesidad.

⁶ El Reglamento del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales, Artículo 12, inciso g), sólo excluye a los emprendedores que tengan deudas en mora, en ejecución o castigadas registradas en la Central de Información Crediticia – CIC, en los Burós de Información - BI, o con otros productos del BDP - S.A.M.

- Por el proceso de maduración de los cultivos perennes en fruticultura, se sugiere aplicar plazos más largos de recuperación del Capital Semilla⁸.

4.2.3. Entrevistas a personas claves del BDP S.A.M.

En las entrevistas con personas claves del BDP-S.A.M., mismas que se resumen en el Anexo A4, existe en general un reconocimiento de la pertinencia de Vivero BDP en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Banco.

Se reconoce que Vivero BDP tuvo un momento inicial difícil, desde el pedido de ASFI de ajustar el Proyecto Capital Semilla a un Fideicomiso y la objeción que tuvo a la modalidad de Capital Semilla para la Etapa Inicial de los emprendimientos, habiéndose producido el retraso en el inicio de las primeras operaciones y, por consecuencia, una reducción del periodo de ejecución efectivo.

El inicio de operaciones de FOCASE generó confusión y por momentos se pensó que generaría competencia, incluso a las operaciones de primer piso del Banco, al operar sin costo financiero, pero en la práctica se está dando un proceso de articulación positivo, permitiendo al BDP-SAM recibir emprendedores fidelizados en Vivero BDP para sus operaciones de primer piso⁹.

La experiencia de Vivero BDP muestra que la asistencia técnica y el seguimiento cercano a los prestatarios, anticipando acciones correctivas por incumplimiento, permite una recuperación rápida de recursos por riesgo emergente y tener una mora controlada.

Para contribuir a una perspectiva de sostenibilidad, se plantea la necesidad de iniciar el cobro de una tasa de interés, aunque diferenciada según los segmentos de prioridad del Vivero BDP, aunque existen opiniones de que el costo financiero distorsionaría la oportunidad de fomento al desarrollo, una posibilidad que sólo BDP-SAM la puede ofrecer.

En la misma perspectiva de sostenibilidad, se está buscando capitalizar de la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla en la búsqueda de un modelo de negocios fiduciarios privados con visión de desarrollo que posibilite un apalancamiento financiero. Para ello, se precisa la continuidad del Fideicomiso Capital Semilla. Al respecto, se confirma que una extensión del plazo de ejecución está prevista en el contrato de fideicomiso, y que la normativa permitiría incluso ceder la representación del fideicomitente; también es posible las adhesiones.

Finalmente, se debe decir que la Gerencia de Asistencia Técnica e Innovaciones Productivas, se encuentra preparada para integrar a Vivero BDP, garantizando la continuidad del criterio de asistencia técnica que lo caracteriza, y contribuyendo con nuevos criterios para un apalancamiento financiero y sostenibilidad.

4.3. Análisis de la Tecnología Financiera para la Otorgación de Créditos Capital Semilla

En base a toda la documentación recibida del Proyecto Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla (ver Anexo A1), del mismo modo que la revisión de los expedientes de las operaciones tomadas en la muestra, se llega a la conclusión de que Vivero BDP cuenta con un diseño de tecnología financiera suficiente, con objetivos y reglas claras (ver Anexo A5).

⁷ Se hacía referencia a contratos de provisión de materia prima, pero existen otras posibles como el Micro Warrant o Fondos de Garantía. Ver Anexo A3, entrevista con Fundación FAUTAPO.

⁸ Los casos financiados con Vivero, al tercer año producen el 25% de su potencial, que llega al 100% al quinto año, por lo que el plazo podría ser de al menos 5 años.

⁹ Nótese que de las 44 operaciones canceladas, 8 fueron por aceleración a causa de incumplimiento. Eso quiere decir que los 25 emprendedores de Vivero BDP que habiendo cancelado su Capital Semilla obtuvieron un crédito de primer piso, representan el 69% de las operaciones canceladas sin aceleración.

El BDP-SAM tiene una gran experiencia en la administración de fideicomisos y el soporte en la administración del Fideicomiso Capital Semilla es eficiente. En tanto que entidad regulada, constituye una buena matriz para todo el marco normativo de Vivero BDP, además de dotar un apropiado soporte en tecnología de la información y los elementos de seguridad que demanda un servicio financiero.

Se ha podido verificar que toda la documentación relacionada con las operaciones de Vivero BDP, se encuentra muy bien organizada y estructurada, siendo que el personal cumple meticulosamente con las exigencias en su contenido documental y de información.

El personal de Vivero BDP ha implementado un excelente diseño de herramientas de gestión crediticia, las mismas que contienen toda la información sistematiza electrónicamente, en formato Excel, constituyendo una base de datos riquísima para estudios, análisis y seguimiento, aspecto que ha favorecido enormemente el trabajo del consultor.

El diseño del Plan de Emprendimiento y de evaluación, permite tener un apropiado acercamiento a la situación inicial del emprendedor, de su modelo e Ingeniería del negocio, y de las perspectivas futuras con la intervención de Vivero BDP. Otorga además criterios apropiados de seguimiento de las operaciones.

De las visitas de campo realizadas a los emprendimientos de la muestra (ver Anexo A2), han surgido un conjunto de observaciones que corresponde mencionarlas en este acápite.

El grafico siguiente muestra algunas características encontradas en los emprendimientos visitados. La mayoría de estos pueden constituir criterios de valoración de Vivero BDP.



Fuente: en base a datos de visitas a emprendedores

Un 25% de los emprendedores visitados fueron puestos en contacto con Vivero BDP por su Asociación, reciben asistencia técnica de su asociación o han realizado una emprendimiento común con su asociación; la asociatividad, muy en particular en los casos de pequeños productores, debe ser un criterio que merezca una prioridad específica, como en la práctica estaría ya sucediendo con el denominado "Emprendimientos en cadena" por Vivero BDP¹⁰.

¹⁰ Ver "Nota y Referencias" al Producto 1, del Marco Lógico, que explica que el "Emprendimiento en cadena" se aplica "cuando el emprendedor/a pertenece a un proceso colectivo de producción y comercialización dentro una cadena productiva. El Financiamiento de Capital Semilla es directo a la UPF (emprendedor/a) priorizando la/s innovación/es definidas por la Asociación u Organización Productiva (No se financia a la Asociación u Organización de Productores)."

El 20% de los emprendimientos son formales y el 15% generan empleo; en estos casos se verifica que los emprendedores tuvieron dificultades de financiamiento bancario para lograr el escalamiento en sus emprendimientos (ver Visitas 2, 5 y 6 del Anexo A2).

Un 10% de emprendedores son ecológicos o en transición de serlo, pudiendo elevar el indicador general de Innovación Ecológica.

Por otro lado, a partir de 3 operaciones visitadas, se ha detectado que Existen 32 operaciones realizadas en el municipio de Viacha, en actividades pecuarias y quesería, que están registradas como urbanas pero que en realidad son rurales. Eso eleva el porcentaje de operaciones rurales totales del 60.7% al 70.3% y, en el caso de las emprendedoras mujeres, del 58.1% al 67.2%.

De la misma manera, las operaciones en el municipio de Totora se registran como agropecuarias, pero por la aplicación de los recursos¹¹, corresponden a manufactura, en el rubro de agroindustria.

Se visitaron operaciones donde la asistencia y seguimiento técnico intensivo, mostraban efectos contundentes de la incorporación de innovaciones tecnológicas. Empero, en una parte de las operaciones visitadas las relaciones con EATC parecen muy lejanas o haberse diluido. El personal de Vivero BDP reconoció que en una buena parte de los casos la EATC realiza solamente el enlace de los emprendedores con Vivero.

Las entrevistas al personal de Vivero BDP que se resumen en el Anexo A6, llevan a confirmar lo dicho en el párrafo anterior. Sin embargo reconocen la importancia del enlace que hacen las EATC con grupos de emprendedores, permitiendo que los costos de operación se diluyan de esta manera.

Consideran que los elementos claves para los buenos resultados obtenidos, son las actividades de contacto permanente con los emprendedores: selección previa, visitas de campo de evaluación, seguimiento a la aplicación de fondos desembolsados, cumplimiento del plan de emprendimiento.

Sostienen que las colocaciones realizadas están generando una demanda adicional, pero ya se les acaba el tiempo y el dinero. Les preocupa los recursos para mantener la actividad de seguimiento.

4.4. Taller de análisis e identificación de elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes del Proyecto y Fondo Capital Semilla

El taller se realizó en fecha 30 de abril, en la sala de reuniones de PROFIN, con el objetivo de analizar e identificar elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla. Participaron 12 personas (Anexo A7)

Con la colaboración de PROFIN se contó con moderación del taller a cargo de Mónica Chuquimia, quien luego de la presentación de los principales resultados de Evaluación del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla, expuso la metodología utilizada en el taller, denominada "Mapa de oportunidades", la cual busca promover el pensamiento estratégico para la mejora y el desarrollo de estrategias de sostenibilidad por medio de la reflexión constructiva. La metodología se compone de 5 bloques que permiten un análisis global, disgregando clientes, necesidades, problemas y alternativas de solución, para que en última instancia se realice un análisis y proponer la forma, características y funcionalidad de la sostenibilidad del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla.

¹¹ En las estadísticas de cartera que presenta ASFI se diferencia las colocaciones por actividad del cliente y por destino del crédito.

La memoria del taller fue preparada por la moderadora, misma que se anexa al presente informe. Los elementos fuerza que se identificaron se pueden resumir de la siguiente manera:

- El cliente o grupo meta está compuesto por mujeres y jóvenes emprendedores, con dificultades de acceso al sistema financiero, para la incorporación de tecnología en innovaciones, con perspectivas de impacto y generación de empleo.
- Las necesidades de ese cliente crédito barato y rápido, para inversiones y capital de trabajo, para el crecimiento y la generación de mayor ingreso. Asistencia técnica en tecnología, planificación operativa y marketing.
- Los problemas que enfrentan son los excesivos requisitos, productos financieros tradicionales que no se ajustan a sus necesidades, burocracia y mala calidad del servicio financiero, poco asesoramiento, insuficientes garantías, prejuicios en la calificación de riesgos, intereses altos y cortos plazos, reducido patrimonio, conocimiento insuficiente del mercado.
- Las alternativas que tienen frente a esa realidad son prestamistas informales, casas de empeño, familiares, mínimo ahorro, reducción del negocio, crédito mediante terceros, fondos oficiales en el mejor de los casos.
- El producto financiero de fideicomiso y capital semilla del BDP es la única alternativa de acceso a financiamiento para emprendedores.
- Se propone plantear estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva del cliente, de sus necesidades, sus problemas y de las alternativas que tienen para obtener financiamiento y fortalecimiento empresarial.

Dentro de las perspectivas de sostenibilidad de Vivero BDP se plantearon:

- Ampliar el plazo de ejecución del fideicomiso.
- El Proyecto de Capital Semilla fue planteado en un contexto en el que no existía el FOCASE, por lo que se debe reorientarlo hacia aquellos problemas que el FOCASE no puede resolver.
- No se debe descartar las alternativas de que se transforme en un fondo de garantía para el FOCASE, o que se fusione con el FOCASE.
- En la Gerencia de Negocios y Fideicomisos, se está trabajando en la capitalización de la experiencia de Vivero BDP, y se espera que pueda encontrarse la sostenibilidad con otras fuentes, no solamente dentro del Banco.
- Se pueden buscar alternativas de subsidio cruzado.
- Se plantea también realizar una experiencia piloto con una agencia del BDP, que pueda establecer alianzas estratégicas para la asistencia técnica, a la que se transfiera la tecnología de Vivero.
- Varias coincidencias en que de ninguna manera el BDP debe renunciar a la continuación de la experiencia de Vivero, que eleva su reputación de banco de desarrollo y lo diferencia de la banca tradicional.

5. Análisis de la situación actual

Es posible concluir que Vivero BDP, a tres años del plazo de ejecución del Fideicomiso y 21 meses del inicio de los desembolsos de financiamiento de Capital Semilla a emprendedores, tiene un alto grado de cumplimiento de los efectos, resultados y productos esperados, tal cual se puede comprobar en el Seguimiento al Marco Lógico del Proyecto Capital Semilla.

Seguimiento al Marco Lógico del Proyecto Capital Semilla
Efectos Esperados

Código	Objetivos	Indicadores Clave	Efecto al 31/03/19
Efecto 1	Unidades productivas familiares (emprendimientos) mejoran su productividad e integración al sistema financiero como consecuencia de acceder a capital semilla y servicios no financieros	80% de UPFs incrementan en 15% su productividad	13 de 16 emprendimientos visitados cumplen indicador. (100% de cumplimiento)
		80% de UPFs alcanzan un nivel patrimonial que les permite acceder al sistema financiero	25 de 36 operaciones canceladas (69%) accedieron a crédito de primer piso de BDP-SAM. 289 operaciones aún activas (87%). El 65% de los emprendimientos tiene probabilidad de incrementar su patrimonio. (86% de cumplimiento)
Efecto 2		1 Tecnología de Capital Semilla desarrollada e incorporada a la oferta de servicios financieros del BDP-SAM	Se dispone de una tecnología de Capital Semilla diferenciada, intensiva en información del cliente, que comprende Evaluación, Asistencia Técnica y Seguimiento con criterios de evaluación de resultados (100% de cumplimiento)
		10 entidades públicas y/o privadas con transferencia de tecnología de capital semilla del BDP-SAM, 1 red de actores público y privados conformada para promover el financiamiento de Capital Semilla	10 convenios, 7 cartas acuerdo de trabajo y otras 7 con asociaciones; 24 en total. De ese total 4 son entidades públicas, 5 ONG, 8 Impulsadoras de emprendimientos. (100% de cumplimiento)

Fuente: Basado en el Marco Lógico del Proyecto Fondo Capital Semilla ajustado en fecha 20/03/2018.

El nivel de cumplimiento promedio es del 97% en los efectos esperados del Proyecto Capital Semilla, lo cual muestra el esfuerzo desplegado por el equipo de Vivero BDP, pero también apropiado soporte proporcionado por fiduciario, BDP-SAM.

También en el seguimiento de resultados y productos existe un excelente nivel de cumplimiento, con 93% en promedio, pudiendo elevarse el indicador a la conclusión del periodo de colocaciones, en junio de 2019.

Seguimiento al Marco Lógico del Proyecto Capital Semilla
Resultados y Productos

Código	Objetivos	Indicadores Clave	Resultado al 31/03/19
Producto 1	Capital Semilla y servicios no financieros integrales otorgados a: 1) UPF (emprendimientos Individuales) con priorización de mujeres, jóvenes e innovaciones tecnológicas. 2) UPF (emprendimientos en cadena) pertenecientes a Asociaciones u Organizaciones de productores	600 UPF acceden a servicios financieros y no financieros de Capital Semilla (1)	333 operaciones (55.5%) 510 UPF con Asistencia Técnica (85% de cumplimiento)
		200 UPF pertenecientes a Asociaciones u Organizaciones de productores acceden a servicios financieros y no financieros de Capital Semilla. (2)	Al menos 7 asociaciones de productores que alcanzan a al menos 149 operaciones (74.5% de cumplimiento).
Producto 2	Servicios no financieros integrales de apoyo a UPF y asociaciones productivas, usuarios de capital semilla establecidos mediante acuerdos y alianzas con entidades públicas y privadas.	20 Acuerdos y/o alianzas con entidades que prestan servicios no financieros.	24 alianzas estratégicas establecidas (100% de cumplimiento)
Producto 3	Productos innovadores de Capital Semilla desarrollados por el BDP SAM para UPF individuales y en cadena.	4 subproductos o modalidades de otorgación de fondos innovadores desarrollados.	- Capital semilla inicial no fue aceptado por ASFI - Capital semilla impulso con subproductos de innovación incremental, innovación ecológica y convencional. - Se está implementando producto para emprendimientos en cadena (100% de cumplimiento)
Producto 4	Propuesta de Fortalecimiento del "Fondo Capital Semilla" para el sistema financiero desarrollada y puesta a disposición de los operadores.	Fondo de Capital Semilla (Fideicomiso) con perspectivas de sostenibilidad y consolidación en el BDP. (3)	Gerencia de Negocios con proyecto de "Capitalización de la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla". Gerencia de Asistencia Técnica e Innovación Financiera se expresa estar preparada para alojar a Vivero BDP. (100% de cumplimiento)
Producto 5	Sistema de información para la evaluación de productividad, adopción de tecnologías y desarrollo de emprendimientos que accedieron a recursos de Capital Semilla.	100% de emprendimientos que acceden a capital semilla referenciados, monitoreados y evaluados aplicando la Tecnología de Capital Semilla.	Sistema desarrollado en Excel, con exportación de datos al sistema ARGUS del BDP-SAM. Diseño del Plan de Negocios incluye información para seguimiento. Se programan 3 seguimientos por emprendedor y se cuenta con un módulo de seguimiento. Geo referencian de clientes y registro fotográfico. (100% de cumplimiento)

Fuente: Basado en el Marco Lógico del Proyecto Fondo Capital Semilla ajustado en fecha 20/03/2018.

(1) El Proyecto original formulado en noviembre de 2014, hacía referencia a 1.000 UPF; por entonces se esperaba contar con el Producto de Capital Semilla Inicial que no tuvo la aceptación de ASFI.

(2) El Proyecto original hacía referencia a 9 Asociaciones.

(3) El Proyecto original hacía referencia a un fondo de función social implementado por BDP – S.A.M.

No deja de preocupar que las colocaciones se detengan en junio, siendo que se dispondrán recursos importantes por las recuperaciones de cartera, como lo muestra el siguiente cuadro.

**Flujo de Caja esperado del
Fondo Capital Semilla Vivero BDP**

	Bs
Saldo en Bancos	1,898,609
Recuperaciones esperadas a junio 2019	1,115,000
Total Disponibilidad	3,013,609
Colocaciones estimadas a junio 2019	70
Colocación promedio	22,302
Colocación estimada a junio 20019	1,561,140
Saldo disponible a junio 2019	1,452,469
Saldo disponible a diciembre 2019	3,203,259
Saldo disponible a diciembre 2020	5,703,259
Saldo disponible a diciembre 2021	6,740,000

Preocupa también que sin un presupuesto que posibilite continuar hasta el final con las actividades de seguimiento a los emprendedores, se desvirtúe totalmente la integridad de la tecnología implementada, distorsionándose los resultados finales, a junio de 2021.

Al respecto, se tiene conocimiento que el presupuesto de gastos operativos del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla, que originalmente estaba programado a diciembre de 2017, se ha reprogramado a diciembre de 2020, pudiendo llegar a quedar remanentes a ser ejecutados el 2021, mostrándose el uso eficiente que hizo el BDP-SAM de estos recursos.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Vivero BDP, en 21 meses de colocaciones, siendo una experiencia piloto de Capital Semilla, tiene una gran riqueza de emprendimientos financiados, muy diversa por los ámbitos geográficos alcanzados, por las diferentes iniciativas desarrolladas y las soluciones empresariales que se pueden encontrar, con evidentes resultados en el incremento de la productividad, la probabilidad de crecimiento del patrimonio de los emprendedores, posibilitando el empoderamiento de mujeres y jóvenes. Debe destacarse también el impacto en producción ecológica y la generación de empleo.

Existe un alto grado de satisfacción con el producto Capital Semilla en las emprendedoras y los emprendedores visitados, habiéndose en algunos casos sugerido que los plazos sean más más largos. Es normal también encontrar algunos casos con dificultades exógenas, como de naturaleza climática en la agricultura, de personal calificado o de mercado, en otros.

El modelo de negocio de Vivero BDP cuenta con una visión de desarrollo, enfocada en emprendedores, con énfasis en la mujer, en jóvenes, en el acceso al sistema financiero, en innovaciones tecnológicas y producción ecológica, que impacten en la productividad, el patrimonio y la calidad de vida de los emprendedores.

El modelo de negocios aplica de manera activa una red de alianzas estratégicas, para la promoción del Capital Semilla, el enlace con emprendedores, el soporte en asistencia técnica y seguimiento cercano de los mismos.

El concepto piloto, temporal y de fomento al emprendedurismo, con operaciones sin costo financiero y costos de funcionamiento subsidiados, constituyen los aspectos críticos para la sostenibilidad del modelo. Existe, no obstante, alentadores indicios de apropiación del modelo por parte del Banco.

Existe prácticamente consenso en que la experiencia de Vivero BDP debe ser capitalizada por el BDP-SAM, garantizándose su continuidad y sostenibilidad, contando con la disposición del Fideicomitente para lograr proceder a la ampliación de Fideicomiso en esa perspectiva.

La Paz, 13 de mayo de 2019

ANEXO 1
LISTA DE DOCUMENTOS DIGITALES RECIBIDOS

1. Contrato de Fideicomiso y adenda al Contrato de Fideicomiso N° 1
2. Adenda N° 2 Contato N° 7F-08634.01.06
3. Fideicomiso N° 47 – Contrato de Constitución FCS
4. Proyecto de Capital Semilla (Versión ajusta a noviembre de 2014). Gentileza de José Luis Pereira de COSUDE
5. ASFI Reglamento de Fideicomisos
6. Manual de Procedimientos FCSemilla v. 2.0_08.10.2018
7. Reglamento del FCSemilla_08.10.18
8. Reglamento del Comité Directivo
9. Reglamento del Comité Técnico
10. Informe de Auditoría 2017
11. Informe de Auditoría 2018
12. Módulo Seguimiento Monitoreo (Base de datos al 31/03/19)
13. Control Aceleración de Contratos
14. Lista de Alianzas Estratégicas
15. Informe Fideicomiso CS 2do 2018
16. Informe Progreso 2 2018
17. Marco Lógico Ajustado 20.03.18 Resumido
18. Organigrama del BDP-SAM
19. Proyección de Estado de Cartera
20. Reportes Mensuales Vivero CS al 31.03.2019
21. Reglamento FOCASE
22. Biptico FOCASE
23. Fichas resumen de las operaciones seleccionadas
24. Archivo digital de una operación

ANEXO A2
RESUMEN DE VISITAS DE CAMPO A CLIENTES DE VIVERO BDP

Visita 1, Fecha 18/04/19

Nombre del cliente		Andrea Mayra Mercado Román				Sexo		F	Edad	29
N° Carpeta en archivo		282	Departamento		La Paz		Municipio		La Paz	
Área	Urbana	Sector	Manufactura		Rubro		Orfebrería		Producto	
Desembolsado Bs		28.080	Inversión		88%	Capital Operación		12%	Aretes de Plata	
Patrimonio Bs		99.842	Inversión/Patrimonio			25%	Probabilidad		100%	
Acceso previo al sistema financiero					Si		Etapa del emprendimiento		Despegue	
Modalidad de Capital Semilla		Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- La emprendedora cuenta con la marca "Gaia", además de la plata, utiliza fibra de totora para fabricar los adornos de las joyas, empleando un concepto de producto ecológico y responsable con el medio ambiente.
- La inversión en equipos le ha permitido mejorar la calidad y la rapidez de producción; también ha mejorado los diseños, el empaque y el marketing, el precio, habiendo incrementado su producción y ventas en 60% a 70%.
- Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla.



- La emprendedora estudia administración de empresas, estudio joyería y recibió apoyo de MKT Accelerator. Esta registrada como artesana, por lo que es informal.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología, transformación y por procesos.
- La operación cumple con criterios de innovación, edad y sexo.

RECOMENDACIÓN

El concepto de producción ecológica o responsable con el medio ambiente puede ser destacado en Vivero.

Visita 2, Fecha 18/04/19

Visita 2, Fecha 18/04/19

Nombre del cliente		Gabriela Carolina Mendoza Terán					Sexo		F	Edad	36
N° Carpeta en archivo		313	Departamento		La Paz		Municipio		La Paz		
Área	Urbana	Sector	Manufactura		Rubro		Textil		Producto		
Desembolsado Bs		94.000		Inversión		100%	Capital Operación		0%		Prendas de vestir
Patrimonio Bs		278.365	Inversión/Patrimonio			32%	Probabilidad		100%		
Acceso previo al sistema financiero				Si		Etapa del emprendimiento				Despegue	
Modalidad de Capital Semilla		Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- El emprendimiento cuenta con 6 años de antigüedad. La inversión financiada, ha permitido superar la tercerización en la impresión/sublimación, mejorando significativamente la calidad y aprovechamiento de las oportunidades de mercado, por lo que ha logrado un incremento del 30% en producción y en ventas que podría llegar a ser muy superior.
- Todos sus precios consideran un 30% de utilidad, por lo que no tendrá dificultades de pago.
- El contacto con Vivero proviene de la asesoría de Aceleradora MKT.



- Si no fuera el préstamo de Vivero hubiera tenido que esperar al menos un año para tomar un préstamo comercial; el tamaño del emprendimiento es insuficiente para calificar a un crédito productivo PYME según criterios de ASFI.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y transformación.
- Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla.
- El emprendimiento cumple con criterios de género e innovación. Generó 2 nuevos empleos.

RECOMENDACIÓN

La generación de empleo de los emprendimientos apoyados debería ser un elemento a ser destacado en Vivero. Si bien la operación se aleja del grupo meta originalmente planteado en el Proyecto de Capital Semilla, su impacto en el empleo lo hace pertinente para Capital Semilla.

Visita 3, Fecha 22/04/19

Nombre del cliente			Andrea Judith Guerrero Bolivia					Sexo		F	Edad	30
N° Carpeta en archivo			257	Departamento		Tarija		Municipio		V. San Lorenzo		
Área	Rural	Sector	Pecuario			Rubro		Ganado Lechero		Producto		
Desembolsado Bs			9.900	Inversión		100%	Capital Operación		0%		Lecha Cruda	
Patrimonio Bs		17.500	Inversión/Patrimonio				57%	Probabilidad		100%		
Acceso previo al sistema financiero					No		Etapa del emprendimiento			Despegue		
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		Convencional		Tipo de negocio		Necesidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- Se verificó el rubro de inversión y la actividad en estado de funcionamiento: 2 vacas en producción, aunque la antigua esta en disminución (7 litros/día) porque deberá preñarse, y la nueva en aumento (5 litros/día); cuando estén en alta producción llegarán a 24 Lt/día. Además tiene una vaquilla (de la antigua) por entrar en producción, y una vaquilla en crecimiento (de la nueva), así que pronto serán 3 vacas en producción, de donde se concluye que el préstamo tendrá un efecto esperado en el aumento del patrimonio de la productora.



- Cumple y cumplirá normalmente sus pagos. Aspira a un nuevo préstamo para poner una tienda en su zona, que no existe.
- Al ser una pequeña productora, su actividad es informal.
- Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por procesos.
- La operación cumple con los criterios de inclusión y acceso al sistema financiero. La emprendedora implementó elementos técnicos conocidos previamente, aunque tiene muy buenos conocimientos técnicos en ganadería lechera

RECOMENDACIÓN

Pertenece a una asociación de productores lecheros, donde obtuvo la información del Capital Semilla del BDP. La asociatividad es un elemento positivo que debe ser destacado en Vivero.

Visita 4, Fecha 22/04/19

Nombre del cliente			Enzo Armando Valdez Subia					Sexo	M	Edad	22
N° Carpeta en archivo			29	Departamento			Tarija		Municipio		Tarija
Área	Urbana	Sector		Manufactura			Rubro		Otras Industrias		Producto
Desembolsado Bs			49.000	Inversión		100%	Capital Operación		0%	Plástico reciclado	
Patrimonio Bs			66.055	Inversión/Patrimonio				74%	Probabilidad		100%
Acceso previo al sistema financiero						No		Etapa del emprendimiento			Despegue
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- El emprendimiento se ocupa del lavado de los descartes de polietileno de baja densidad (generalmente de la industria) y su transformación en materia prima reutilizable.
- La inversión se realizó en una máquina de fabricación nacional traída de San Cruz e instalada en un tinglado de una fábrica de plásticos, aprovechando sus descartes. Por sus características, hubo retrasos en el traslado e instalación, pero ahora se encuentra operando normalmente.



- Está subiendo la producción, pero depende del plástico acopiado, por lo que requiere un vehículo propio. Requiere también equipo complementario para mantenimiento de la maquinaria. Aspira a tener un ambiente propio porque el alquiler se lleva el 30% de sus utilidades.
- Se contactó con Vivero a través del GAMT donde fue uno de los 3 mejores emprendimientos seleccionados.
- Es una empresa formal que cuenta con NIT y registro de comercio.
- Se expresa muy satisfecho con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología.
- El emprendimiento cumple con varios criterios: edad, innovación, acceso al sistema financiero, la modalidad es más inicial que de impulso, impacto ambiental favorable. Adicionalmente generó 2 empleos.

RECOMENDACIÓN

La generación de empleo y el impacto ambiental favorable del emprendimiento son elementos a ser destacado en Vivero. Tiene perspectiva de articularse con productos de primer piso del BDP-SAM. El emprendimiento podría ser considerado en Etapa Inicial, puesto que la actividad no existía antes del financiamiento.

Visita 5, Fecha 18/04/19

Nombre del cliente				Marcos Vladimir Narvaez Rojas						Sexo		M	Edad	41
N° Carpeta en archivo				30	Departamento			Tarija		Municipio		Tarija		
Área		Urbana	Sector		Manufactura			Rubro		Agroindustria		Producto		
Desembolsado Bs				72.000		Inversión		85%	Capital Operación		15%	Queso		
Patrimonio Bs			227.250		Inversión/Patrimonio			29%		Probabilidad		100%		
Acceso previo al sistema financiero						Garante		Etapa del emprendimiento				Despegue		
Modalidad de Capital Semilla				Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad		

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- El equipo financiado se encontraba en producción.
- Originalmente la producción se destinaría a su restaurant, pero ahora cuenta con un puesto en el mercado que heredó de una tía, ha proyectado su producción más allá de lo que tenía expectativas.
- También vende a un grupo de restaurantes cuando tienen eventos.
- Las ventas se han cuadruplicado.
- Su pizzería se ha convertido en un punto de referencia de calidad, para el Gobierno Departamental y el GAMT.



- Hizo contacto con Vivero mediante el concurso de emprendedores de la GAMT.
- Generó 2 empleos a tiempo parciales.
- La operación cumple el criterio de innovación, incorporando el emprendedor una tecnología que la conoce muy bien.
- Llama la atención que el emprendedor tenga un patrimonio superior a los Bs.200.000, pudiendo ser fuente de garantía para una operación de primer piso.
- El emprendimiento se mantiene como una actividad artesana, con carácter informal.
- Se expresa muy satisfecho con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y transformación.
- Con el tiempo puede interesarse en un nuevo préstamo para adquirir una granja para la producción de leche, puesto que la debilidad mayor de su actividad es garantizar una materia prima de calidad.

RECOMENDACIÓN

Un elemento a ser destacado es la generación de empleo. Tiene perspectiva de articularse con productos de primer piso del BDP-SAM.

Visita 6, Fecha 23/04/19

Visita 6, Fecha 23/04/19

Nombre del cliente		Guillermo Quiroz Cardoso						Sexo		M	Edad		30
N° Carpeta en archivo		160	Departamento			Cochabamba		Municipio		Vinto			
Área	Rural	Sector		Manufactura			Rubro		Metalmecánica		Producto		
Desembolsado Bs		45.000		Inversión		100%	Capital Operación		0%		Remolques		
Patrimonio Bs		489.602		Inversión/Patrimonio				9%		Probabilidad		100%	
Acceso previo al sistema financiero						Si		Etapa del emprendimiento			Despegue		
Modalidad de Capital Semilla		Impulso		Innovación		Incremental			Tipo de negocio		Oportunidad		

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- Estuvo también presente J. Ariel Sejas (N°161) con el mismo perfil de operación y otro asociado.
- El préstamo de Vivero fue empleado comprar, de manera asociada entre 9 emprendedores¹, un equipo de corte de plasma CNC, que les permite realizar cortes de precisión en planchas de metal, de acuerdo a las especificaciones técnicas de las marcas de camiones tráiler. Además de la precisión y calidad, les permite ahorrar mucho tiempo en un trabajo que se hacía manualmente. Disminuye en 5% el costo total de fabricación.



- El equipo se emplea en los 25 miembros de la asociación, pero sólo 8 asumieron el riesgo.
- Están experimentando una baja en la demanda de remolques pero están diversificando a otros productos. No tendrán dificultades de pago, que en realidad se hace con el cobro del servicio.
- Llama la atención el tamaño del patrimonio del emprendedor, aunque expresan que difícilmente hubieran conseguido un préstamo bajo la modalidad que les dio Vivero, de manera asociativa.
- Generan un empleo en el técnico que maneja la computadora del equipo. Quieren capacitar a uno de los asociados para superar esta dependencia.
- A futuro, aspiran a un crédito del BDP. No lograron anteriormente, ni de otros bancos, no obstante la gestión del Gobierno Departamental.
- Aunque el Sr. Quiroz cuenta con Nit y registro comercial, al igual que los asociados, están en proceso de constituir una S.R.L. para la administración de los servicios del equipo, sociedad en la que estará todos los asociados.
- Se expresan muy satisfechos con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y transformación.
- Cumple el criterio de innovación con la incorporación de un equipo altamente tecnológico.

RECOMENDACIÓN

El criterio de asociatividad para la realización de una inversión común a un grupo asociado, es un elemento que debe destacarse en Vivero. A partir de esta experiencia están implementando un producto Asociativo.

¹ Esta modalidad es llamada "Emprendimientos en cadena", en la nota de pie de página 2 del Informe de Progreso Anual (01.07.18 al 31.12.18), que se aplica "cuando el emprendedor/a pertenece a un proceso colectivo de producción y comercialización dentro una cadena productiva. El Financiamiento de Capital Semilla es directo a la UPF (emprendedor/a) priorizando la/s innovación/es definidas por la Asociación o Organización Productiva (No se financia a la Asociación u Organización de Productores)."

Visita 7, Fecha 23/04/19

Nombre del cliente			Verónica Alejandra Salamanca Cavero					Sexo	F	Edad	43
N° Carpeta en archivo			176	Departamento		Cochabamba		Municipio	Cochabamba		
Área	Urbana	Sector		Manufactura		Rubro	Cuero		Producto		
Desembolsado Bs			27.000		Inversión	35%	Capital Operación		68%	Carteras	
Patrimonio Bs			36.826		Inversión/Patrimonio		26%		Probabilidad	50%	
Acceso previo al sistema financiero						Si		Etapa del emprendimiento		Despegue	
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- Es un grupo de 3 emprendedoras, en el que una asume el riesgo.
- No cuentan con un ambiente de trabajo apropiado; parece sobreponerse a otra actividad.
- Parte del trabajo es tercerizado
- Sus modelos son exclusivos y cuentan con aplicaciones de tejido ayoreo; establecieron el contacto directo y personal con cuatro comunidades ayoreas rurales.



- Están produciendo 30 piezas pero podrían alcanzar 50 al mes, dependiendo de la mano de obra contratada.
- El contacto con Vivero hicieron a través de la Asociación de Marroquinos, donde aprendieron a trabajar en cuero.
- Tienen 3 tiendas de venta, 1 en Cochabamba, otra en La Paz y la tercera en Santa Cruz. Es una actividad artesanal, no formal.
- Una vez cancelado el préstamo aspiran a uno nuevo para tener un taller completo.
- Se expresan muy satisfechas con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y por transformación.
- Cumple con criterios de género e innovación.

RECOMENDACIÓN

El emprendimiento podría ser considerado en Etapa Inicial.

Visita 8, Fecha 23/04/19

Nombre del cliente			Alvaro Justo Meza Rivas					Sexo		M	Edad	34
N° Carpeta en archivo			166	Departamento		Cochabamba		Municipio		Cochabamba		
Área	Urbana	Sector	Manufactura		Rubro		Cuero		Producto			
Desembolsado Bs			45.000	Inversión	87%	Capital Operación		13%	Calzados			
Patrimonio Bs			122.092	Inversión/Patrimonio			32%	Probabilidad		100%		
Acceso previo al sistema financiero					No		Etapa del emprendimiento			Despegue		
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- Por la difícil experiencia de su padre con el banco, no se animaba a tomar un crédito.
- Se anotició de Vivero por la Asociación Luis Espinal
- Tiene 9 obreros actualmente y lega a tener 12 en época alta (entre julio y agosto y en enero/febrero). Produce calzados escolares, por lo que debe almacenar la producción hasta la época de venta, por lo que también requiere stock de materia prima.
- La maquia adquirida permite coser las plantillas, lo que eleva la calidad de los zapatos y también el precio (3% aproximadamente).



- Algunos puestos son claves para el incremento de la producción, como los cortadores. Actualmente tiene uno solo, pero necesita 2 cortadores.
- El emprendedor se mantiene como productor artesanal, no formal.
- Se expresa moderadamente satisfecho con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y por transformación.
- Operación pertinente por el criterio de accesibilidad al sistema financiero, y por la generación de empleo.

RECOMENDACIÓN

La generación de empleo es un criterio que debe ser destacado por Vivero.

Visita 9, Fecha 24/04/19

Nombre del cliente				Silvia Panoso Díaz				Sexo		F	Edad	20	
N° Carpeta en archivo				126	Departamento			Cochabamba		Municipio		Pocona	
Área		Rural	Sector		Agricultura			Rubro		Hortícola		Producto	
Desembolsado Bs				18.000		Inversión		28%	Capital Operación		Papa y otros		
Patrimonio Bs				6.300		Inversión/Patrimonio			79%		Probabilidad		30%
Acceso previo al sistema financiero						No		Etapa del emprendimiento				Despegue	
Modalidad de Capital Semilla				Impulso		Innovación		convencional		Tipo de negocio		Necesidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- No tuvo suerte con su parcela de papa, porque las excesivas lluvias ocasionaron que la semilla se le pudra en la parcela. Aunque recuperó el abono y el sistema de riego.
- Se recuperará con los otros cultivos. En la zona hay 3 campañas al año.
- La juventud de la emprendedora, puede estar influyendo en su grado de responsabilidad, aunque pese a las dificultades cumple con los pagos comprometidos.
- Al ser una pequeña productora agropecuaria, tiene un estatus especial, no formal.



- Se expresa moderadamente satisfecha con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología.
- La emprendedora cumple con varios criterios de Vivero: mujer, joven, sin acceso al sistema financiero. Un sistema de riego presurizado (por aspersión) para la agricultura convencional, es un elemento tecnológico muy importante que debe valorarse. También corresponde destacar el proceso de transición a la producción ecológica.

RECOMENDACIÓN

Vivero puede valorar adecuadamente los elementos tecnológicos incorporados, la asociatividad y la transición a la producción ecológica.

Visita 10, Fecha 24/04/19

Nombre del cliente			Angélica Luz Mery Guzman Jarajuri					Sexo	F	Edad	54
N° Carpeta en archivo			140	Departamento		Cochabamba		Municipio		Pocona	
Área	Rural	Sector	Agricultura			Rubro		Hortícola		Producto	
Desembolsado Bs			22.500		Inversión		28%	Capital Operación		72%	Papa y otros
Patrimonio Bs			9.280		Inversión/Patrimonio			68%		Probabilidad	100%
Acceso previo al sistema financiero					Si		Etapa del emprendimiento			Despegue	
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		convencional		Tipo de negocio		Necesidad

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- Tuvo una excelente campaña. Excelente rendimiento en papa. Triplicó la cosecha de vainita. También el rendimiento de choclos fue muy bueno, pero cayó mucho el precio (un 40%).
- No tendrá dificultades de pago.
- Es dirigente saliente de la Central Regional de Mujeres de Pocona.
- 45 productoras que pertenecen a la Asociación de Mujeres Productoras de Alimentos Naturales (AMPAN-P), están en transición a la producción ecológica y tendrán certificación SPG con el apoyo del CENAPE y SENASAG.
- Contaron con el apoyo técnico de AGRECOL.
- Al ser una pequeña productora agropecuaria, tiene un estatus especial, no formal.
- Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología.
- El emprendimiento cumple con varios criterios de facilitar acceso al sistema financiero, de innovación con el sistema de micro riego y la transición a la producción ecológica.



RECOMENDACIÓN

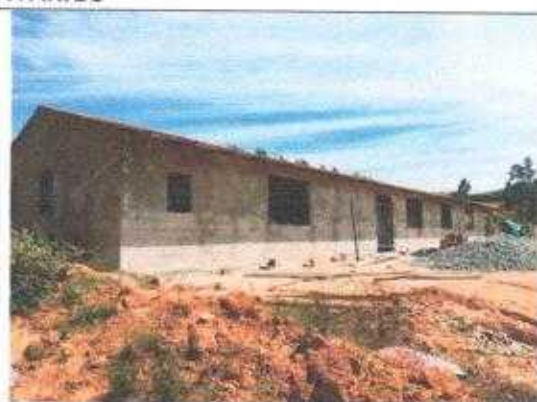
Vivero puede valorar adecuadamente los elementos tecnológicos incorporados, la asociatividad y la transición a la producción ecológica.

Visita 11, Fecha 24/04/19

Nombre del cliente		Zenon Rosales Aranibar					Sexo	M	Edad	39
N° Carpeta en archivo		329	Departamento		Cochabamba		Municipio	Totora		
Área	Rural	Sector	Agricultura		Rubro	Cereales		Producto		
Desembolsado Bs		5.625	Inversión		100%	Capital Operación	0%	Trigo		
Patrimonio Bs		56.750	Inversión/Patrimonio			10%	Probabilidad	100%		
Acceso previo al sistema financiero				Si		Etapa del emprendimiento		Despegue		
Modalidad de Capital Semilla		Impulso	Innovación		Ecológica		Tipo de negocio	Oportunidad		

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- El emprendedor pertenece a la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Totora (APPEAE-T). Actúa como gerente de la Asociación.
- Cuentan con una planta de transformación de cereales, en harina y galletas para el desayuno escolar. También producen miel de abeja. Tienen registro SENASAG y certificación SPG. Reciben asistencia técnica de AGRECOL. Es una empresa formal.
- La planta se encuentra en ambientes alquilados, con espacio muy reducido y poco apropiado.



- El préstamo es utilizado de manera asociativa² para la construcción de una nueva planta, que contará con una superficie construida de 589 M2. La obra gruesa de la primera parte se encuentra en un 100%, y la obra fina en un 50%. Al presente son 17 los productores que asumieron el riesgo.
- Se expresan muy satisfechos con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y por transformación.
- El emprendimiento cumple los criterios de innovación, producción ecológica y asociatividad. En estos casos la capitalización (o patrimonialización) es social.

RECOMENDACIÓN

Vivero valora en este caso la producción ecológica, aunque el criterio de asociatividad es muy fuerte en este caso.

² Esta modalidad es llamada "Emprendimientos en cadena". Ver nota de pie de página de la Visita 6. Constituye una modalidad de crédito asociativo individualizado.

Visita 12, Fecha 24/04/19

Nombre del cliente		Francisco Rosales Navia					Sexo	M	Edad	40	
N° Carpeta en archivo		332	Departamento		Cochabamba		Municipio		Totora		
Área	Rural	Sector		Agricultura		Rubro		Cereales		Producto	
Desembolsado Bs		5.625		Inversión		100%	Capital Operación		0%	Trigo	
Patrimonio Bs		111.108		Inversión/Patrimonio			5%		Probabilidad		100%
Acceso previo al sistema financiero				Sí		Etapa del emprendimiento				Despegue	
Modalidad de Capital Semilla		Impulso		Innovación		Ecológica		Tipo de negocio		Oportunidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- El emprendedor pertenece a la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Totora (APPEAE-T). Al momento de la visita se encontraba realizando trabajos de albañilería en la nueva planta.
- La planta de transformación elabora galletas de trigo y amaranto, api, granola, turrone, pan, empanadas, sopas. Tienen registro SENASAG y certificación SPG. Reciben asistencia técnica de AGRECOL, siendo una empresa formal.



- El préstamo es utilizado de manera asociativa³ para la construcción de una nueva planta. Para la nueva planta requieren inversiones complementarias para instalaciones eléctricas, alcantarillado y agua.
- Se expresan muy satisfechos con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y por transformación.
- El emprendimiento cumple los criterios de innovación, producción ecológica y asociatividad. En. En estos casos la capitalización (o patrimonialización) es social.

RECOMENDACIÓN

Vivero valora en este caso la producción ecológica, aunque el criterio de asociatividad es muy fuerte en este caso.

³ Esta modalidad es llamada "Emprendimientos en cadena". Ver nota de pie de página de la Visita 6. Constituye una modalidad de crédito asociativo individualizado.

Visita 13, Fecha 25/04/19

Nombre del cliente		Lucila Durán Seas					Sexo		F	Edad	50
N° Carpeta en archivo		11	Departamento		Santa Cruz		Municipio		Vallegrande		
Área	Rural	Sector	Agricultura		Rubro		Fruticultura		Producto		
Desembolsado Bs		49.600	Inversión		100%	Capital Operación		0%	Manzana		
Patrimonio Bs		58.639	Inversión/Patrimonio			85%	Probabilidad		100%		
Acceso previo al sistema financiero				No		Etapa del emprendimiento			Despegue		
Modalidad de Capital Semilla		Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- La emprendedora y su esposo tienen experiencia en fruticultura pero es la primera vez que realizan la actividad con un acompañamiento técnico tan cercano y desarrollado (preparación del suelo con nutrientes y micronutrientes precisos para las plantas de manzana, sistema de riego por goteo, variedad de manzana de alto valor comercial, formación de los gajos mediante sistema de estacas).



En la foto el esposo Arturo Severiche

- La asistencia técnica la da el Ing. Vicente Gutierrez, quien además les ofrece canalizar toda la producción al mercado, con un sistema de selección mecánico.
- Las plantas al año y medio de crecimiento alcanzaron los 2 metros. A los 2 años ya habrá producción, pero que será descartada. Al tercer año se obtiene la primera producción comercial pero es al quinto año que alcanza todo su potencial. Una hectárea tradicional produce de 12 a 13 TM, una tecnificada 35 TM, tres veces superior y con frutos de primera y segunda, de una variedad de mayor valor. Los vecinos miran con mucha expectativa sus resultados. Al ser un cultivo perenne, el valor de la parcela se ha más que quintuplicado, y por supuesto, su patrimonio se multiplicó también.
- Al ser pequeña productora agropecuaria, se encuentra en un estatus especial, no formal.
- Tienen interés en un nuevo préstamo, para instalar malla antigranizo; eso podría ser un producto específico para el BDP de mucho interés en la zona.
- Se expresa muy satisfecho con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología, por producto y por proceso.
- La operación cumple con varios criterios de Vivero: acceso al sistema financiero, género, innovación y asistencia técnica.

RECOMENDACIÓN

Uno de los elementos que debe ser resaltado en Vivero, es el excelente resultado que se obtiene en un emprendimiento cuando dispone de asistencia y acompañamiento técnico avanzado

Visita 14, Fecha 25/04/19

Nombre del cliente			Daveiva Rivera Montaña					Sexo	F	Edad	31
N° Carpeta en archivo			14	Departamento		Santa Cruz		Municipio		Trigal	
Área	Rural	Sector		Agricultura		Rubro		Fruticultura		Producto	
Desembolsado Bs			49.400	Inversión		100%	Capital Operación		0%	Manzana	
Patrimonio Bs			31.483	Inversión/Patrimonio			157%	Probabilidad		100%	
Acceso previo al sistema financiero					Si		Etapa del emprendimiento			Despegue	
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- La emprendedora es ingeniero agrónomo y tienen experiencia en fruticultura.
- Sus parcelas son en terreno pendiente y requieren mayor trabajo en preparación del suelo (terracedo). Construyó un reservorio de agua, la cual es bobeada a las parcelas.
- Para la formación de los gajos instaló un sistema de postes y guías; el acompañamiento técnico tan cercano y desarrollado (preparación del suelo con nutrientes y micronutrientes precisos para las plantas de manzana, sistema de riego por goteo, variedad de manzana de alto valor comercial).



- La asistencia técnica la da el Ing. Vicente Gutierrez, quien además les ofrece canalizar toda la producción al mercado, con un sistema de selección mecánico.
- Las plantas al año y medio de crecimiento alcanzaron los 2 metros. A los 2 años ya habrá producción, pero que será descartada. Al tercer año se obtiene la primera producción comercial pero es al quinto año que alcanza todo su potencial. Una hectárea tradicional produce de 12 a 13 TM, una tecnificada 35 TM, tres veces superior y con frutos de primera y segunda, de una variedad de mayor valor. Al ser un cultivo perenne, el valor de la parcela se ha más que quintuplicado, y por supuesto, su patrimonio se multiplicó también.
- Al ser pequeña productora agropecuaria, se encuentra en un estatus especial, no formal.
- Tienen interés en un nuevo préstamo, para instalar malla antigranizo; eso podría ser un producto específico para el BDI de mucho interés en la zona.
- Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología, por producto y por proceso.
- La operación cumple con varios criterios de Vivero: género, innovación y asistencia técnica. Se trata también de una profesional joven y emprendedora.

RECOMENDACIÓN

Uno de los elementos que debe ser resaltado en Vivero, es el excelente resultado que se obtiene en un emprendimiento cuando dispone de asistencia y acompañamiento técnico avanzado

Visita 15, Fecha 26/04/19

Nombre del cliente				Daniela Amelunge Antelo						Sexo		F	Edad	28	
N° Carpeta en archivo				178	Departamento				Santa Cruz		Municipio		Santa Cruz		
Área		Urbano	Sector		Manufactura				Rubro		Agroindustria		Producto		
Desembolsado Bs				155.400		Inversión		100%	Capital Operación		0%		Empanadas		
Patrimonio Bs				100.000		Inversión/Patrimonio				155%		Probabilidad		100%	
Acceso previo al sistema financiero								No		Etapa del emprendimiento			Despegue		
Modalidad de Capital Semilla				Impulso		Innovación		Incremental			Tipo de negocio		Oportunidad		

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- La emprendedora ha trasladado la empresa a un inmueble alquilado, con contrato a largo plazo y probabilidad de compra, donde han realizado inversiones importantes para disponer de ambientes apropiados para la organización de la producción.
- Cuenta con tres puntos de venta propios, pero sus ventas mayores son por el sistema delibery.
- Tiene 7 obreras, 2 empleados de almacenes y 1 en administración.



- Aunque ha aumentado en 25% la producción y venta de empanadas, ha diversificado la producción con totas (Tartina) y paquetes (cajas) de desayunos. Se tratan de productos de calidad gourmet, con excelentes perspectivas de captar un mercado de ingresos medios y altos.
- Tartina" es una empresa formal que cumple con todas las exigencias de certificación y laborales.
- Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología, por transformación y por producto.
- La operación cumple con varios criterios de Vivero: género, edad, innovación y acceso al sistema financiero. Se destaca también la generación de empleo.

RECOMENDACIÓN

Vivero tiene un excelente ejemplo de cómo emprendimiento puede rápidamente evolucionar hacia una empresa formal, generadora de empleo, a través del capital semilla.

Visita 16, Fecha 26/04/19

Visita 10, Fecha 20/04/19

Nombre del cliente		Andrea Añez Arredondo					Sexo		F	Edad	24
N° Carpeta en archivo		206	Departamento		Santa Cruz		Municipio		Santa Cruz		
Área	Urbano	Sector	Manufactura		Rubro		Textil		Producto		
Desembolsado Bs		140.000		Inversión		54%	Capital Operación		46%		Prendas de vestir
Patrimonio Bs		101.500		Inversión/Patrimonio		75%		Probabilidad		100%	
Acceso previo al sistema financiero				No		Etapa del emprendimiento				Despegue	
Modalidad de Capital Semilla		Impulso		Innovación		Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- La emprendedora y su socia, se destacan notablemente por su gran dinamismo.
- Contaron con la asesoría de un experto en desarrollo empresarial peruano, que les hizo el plan de organización de la producción que lo siguen meticulosamente.
- El emprendimiento original se orientaba a abastecer la tienda de modas que disponen, pero ahora tienen una importante línea de producción de uniformes para empresas, y están preparando una nueva línea de ropa de consumo masivo, para supermercados.



Junto a su colección de ideas de diseños

- Su meta es llegar a exportar. Han quintuplicado la producción planeada, encontrándose con la meta de 50 prendas/día y 1500 prendas/mes.
- Han separado la razón social de la tienda (Portrait) con la de confecciones (Rametex). Son empresas formales, y generan al menos 12 empleos.
- Se expresan muy satisfechas con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y por transformación.
- La operación cumple con varios criterios de Vivero: género, edad, innovación y acceso al sistema financiero. Se destaca también la generación de empleo.

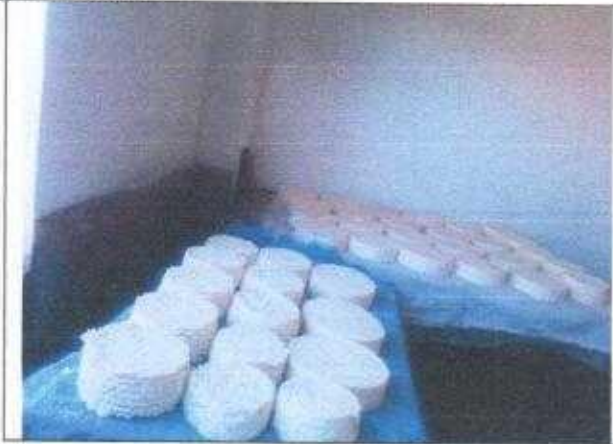
RECOMENDACIÓN

Vivero cuenta con otro excelente ejemplo de cómo emprendimiento puede rápidamente evolucionar hacia empresas formales, generadoras de empleo.

Visita 17, Fecha 26/04/19

Nombre del cliente		Noemi Giovana Limachi Condori				Sexo		F	Edad	25
N° Carpeta en archivo		98	Departamento		La Paz		Municipio		Viacha	
Área	Urbano	Sector	Pecuario		Rubro	Ganado lechero		Producto		
Desembolsado Bs		29.700	Inversión		100%	Capital Operación		0%	Leche cruda	
Patrimonio Bs		37.300	Inversión/Patrimonio		79%	Probabilidad		70%		
Acceso previo al sistema financiero			Garante		Etapa del emprendimiento			Despegue		
Modalidad de Capital Semilla		Impulso	Innovación	Convencional		Tipo de negocio		Necesidad		
OBSERVACIONES / COMENTARIOS										
- La emprendedora se encuentra retrasada en la construcción del establo, objeto del préstamo de Vivero. - El predio de la emprendedora no tiene disponible un establo, a pesar de contar con ganado lechero, por lo que el establo es un elemento tecnológico nuevo para la explotación, pero que aún no tiene un impacto en el aumento de la producción. - El emprendimiento es rural. - Al ser pequeña productora agropecuaria, se encuentra en un estatus especial, no formal. - Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla. - La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología. - La operación cumple con varios criterios de Vivero: género y edad, además de incorporar un elemento tecnológico nuevo a la actividad de la emprendedora.										
RECOMENDACIÓN										
En algunos casos la juventud del o la emprendedora, influye en la responsabilidad de los compromisos asumidos.										

Visita 18, Fecha 06/05/19

Nombre del cliente		Teddy Angel Cantuta Quispe				Sexo	M	Edad	19
N° Carpeta en archivo		224	Departamento		La Paz	Municipio		Viacha	
Área	Urbano	Sector	Manufactura		Rubro	Agroindustria		Producto	
Desembolsado Bs		20.448	Inversión		100%	Capital Operación		0%	Queso
Patrimonio Bs		40.100	Inversión/Patrimonio		51%	Probabilidad		100%	
Acceso previo al sistema financiero			No		Etapa del emprendimiento			Despegue	
Modalidad de Capital Semilla		Impulso	Innovación	Incremental		Tipo de negocio		Oportunidad	
OBSERVACIONES / COMENTARIOS									
- El emprendedor se encontraba haciendo su servicio en el cuartel, sin embargo se pudo verificar que la inversión en una quesería familiar se ha implementado y que se encuentra en producción. Empero, quedó una parte del préstamo pendiente de desembolso - La incorporación de elementos tecnológicos nuevos para la elaboración mejorada de quesos, se justifica plenamente en una zona productora de leche, especialmente en condiciones en que las empresas de industria láctea deja de acopiar la leche fluida. - El emprendimiento es rural, artesanal y no formal. - Se expresa satisfecha con el Capital Semilla. - La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y por transformación. - La operación cumple con varios criterios de Vivero: edad, innovación y acceso al sistema financiero.									
RECOMENDACIÓN									
Parece ser otro caso en el que la juventud del emprendedor, influye en la responsabilidad de los compromisos asumidos, aunque de manera menos crítica.									

Visita 19, Fecha 06/05/19

Nombre del cliente			Raimundo Mayta Huanca				Sexo		M	Edad	53	
N° Carpeta en archivo			102	Departamento		La Paz		Municipio		Viacha		
Área	Urbano	Sector	Pecuaria		Rubro		Ganado lechero		Producto			
Desembolsado Bs			29.700	Inversión		100%	Capital Operación		0%	Leche cruda		
Patrimonio Bs			39.369	Inversión/Patrimonio			75%	Probabilidad		100%		
Acceso previo al sistema financiero				Si		Etapa del emprendimiento			Despegue			
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		Convencional		Tipo de negocio		Necesidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- El emprendedor es migrante de retorno, que tiene poca tierra (2 Has), pero que alquila tierra y compra forraje. Tiene 18 cabezas de ganado lechero, 8 en producción, que están en época alta con 50 Lt/Día (30 Lt/Día en época baja).
- Aunque tiene un establo rustico, el nuevo es más amplio; ha mejorado a la producción de leche, pero también la calidad del alimento que almacena en el establo.



- El emprendimiento es rural. Al ser pequeño productor agropecuario, se encuentra en un estatus especial, no formal.
- El contacto con Vivero se realizó mediante su asociación APLEPAZ, y por contacto del CECI.
- Vendía a Delicia pero ya no están acopiando, por lo que elabora queso y vende en la ciudad de El Alto.
- A futuro necesitará crédito para construir un comedero y una sala de ordeño.
- Se expresa muy satisfecho con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por adopción de tecnología y por proceso.
- La operación cumple con el criterio de incorporación de una mejora tecnológica.

RECOMENDACIÓN

Un buen ejemplo en el que la incorporación de una mejora tecnológica puede tener impacto muy positivo.

Visita 20, Fecha 06/05/19

Nombre del cliente			Bernalda Lopez Ayala					Sexo		M	Edad	46
N° Carpeta en archivo			198	Departamento			La Paz		Municipio		Calamarca	
Área		Rural	Sector		Pecuaria		Rubro		Ganado de engorde		Producto	
Desembolsado Bs			18.900		Inversión		100%	Capital Operación		0%		Carne
Patrimonio Bs			23.300		Inversión/Patrimonio			81%		Probabilidad		50%
Acceso previo al sistema financiero					Si		Etapa del emprendimiento				Despegue	
Modalidad de Capital Semilla			Impulso		Innovación		Convencional		Tipo de negocio		Necesidad	

OBSERVACIONES / COMENTARIOS

- La idea del engorde de surgió dela oferta de alimento por parte de EMAPA (afrecho y torta de soya), convocados por la alcaldía que los puso en contacto con el BDP.
- Ella engorda al ganado durante 8 a 12 meses. Actualmente tiene 2 cabezas porque vendió 2. No conviene comprar aun porque están cosechando el forraje.
- Compran una cabeza a Bs.4.000 y la venden a Bs.6.000 luego del engorde. Es una ganancia del 50%.
- Sabe que entras provincias usan inyecciones para acelerar el engorde, pero ella hace todo natural.
- Al ser pequeña productora agropecuaria, se encuentra en un estatus especial, no formal.
- A futuro necesitará crédito para construir un establo.
- Se expresa muy satisfecha con el Capital Semilla.
- La innovación del emprendimiento es por producto.
- La operación cumple con el criterio de género.



RECOMENDACIÓN

El emprendimiento realiza más que una innovación, una valorización del recurso de forrajes que disponen. El emprendimiento podría ser considerado en Etapa Inicial.

ANEXO A3
ENTREVISTAS A ENTIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN

Entidad de Asistencia Técnica y Capacitación		Aceleradora MKT	
Persona Entrevistada	Monica Chuquimia Riveros	Función	Gerente General
Lugar	La Paz, sala de reuniones BDP-SAM	Fecha	17/04/19
Monica define a la Aceleradora MKT como un programa con visión de género y de marketing, empeñada en el emprendedurismo de mujeres, en el desarrollo de las capacidades gerenciales de la mujer. Antes de trabajar con el BDP capacitó 850 emprendedoras, de las que aceleró a 65. MKT buscó a Vivero BDP; se organizó una convocatoria, a la que acudieron 150 interesadas; se hizo una evaluación individual y seleccionó a 25, a las que se dio una charla de "Mujeres Emprendedoras", para entrar al proceso de aceleración iniciándose la capacitación y asesoramiento en innovación. Quedaron 13 con las cuales actualmente trabaja Vivero BDP. Luego del desembolso, realizan el seguimiento a las inversiones. 18 emprendedoras se desanimaron por la documentación exigida y el plazo demasiado corto para generar el flujo de ingresos necesario. Tienen limitaciones por la "doble jornada" laboral. Existen dos tipos de emprendedoras: • Las que necesitan crecer pero tienen problemas de acceso al financiamiento • Las que quieren avanzar un siguiente eslabón con inversiones en maquinaria e infraestructura, pero tienen problemas de acceso al financiamiento, pero también requieren instrumentos de desarrollo de mercados, necesitan invertir en marketing, tener estrategias reales, operativas y con proyección. Valora mucho su relacionamiento con el BDP, como una entidad estatal con visión de desarrollo, y en alianza con otras iniciativas, lo cual tiene perspectivas de gran impacto, mayor eficiencia y eficacia, mejorando la selección de necesidades de las emprendedoras. Sugiere diferenciar el trámite de Capital Semilla entre mujeres y hombres; las mujeres tienen desventajas de acceso: mayor calificación de riesgo lo cual es una discriminación. El 70% de las mujeres están ocupadas en servicios (comercio, elaboración de alimentos), y no hay quien las atienda. "La mujer es emprendedora más por necesidad y no tanto por oportunidad, lo cual es otra desventaja". Requieren productos especializados. Los beneficios para MKT han sido la visibilización y el trabajo conjunto. Como consultores los recursos para asistencia técnica son escasos. Es por eso que se esfuerzan por demostrar responsabilidad social, compromiso con las emprendedoras, y mayores resultados. Considera que los bancos tienen requerimientos formales muy exigentes para las emprendedoras. El 11% es muy oneroso. El microcrédito tiene tasas muy altas para las emprendedoras. Le preocupa que se distorsione el Capital Semilla con el crédito: "de qué manera sino obtendrían un impulso las emprendedoras".			

Entidad de Asistencia Técnica y Capacitación		Fundación FAUTAPO	
Persona Entrevistada	Richard Arando Estrada	Función	Coordinador Cintis
Lugar	Tarija, oficinas de FAUTAPO	Fecha	22/04/19
FAUTAPO trabaja con el BDP por mucho tiempo, del mismo modo que con COSUDE, especialmente con el complejo frutícola (en San Lucas y los Sintis, Chuquisaca, en Sapahaqui), indagando formas de escalar la producción, realizando cursos de capacitación. En San Lucas, Vivero BDP financió un secador solar cuyo diseño ahorra trabajo de niños y mujeres, redundando en productos de mayor calidad y en menor tiempo. Este año será el segundo año de producción con mercado exclusivo. El préstamo de Vivero BDP tiene un excelente impacto y se está aplicando a otra comunidad. Uno de los problemas que se presento es que todos querían Capital Semilla, pero tenían crédito en otros bancos. Se sugiere ser más flexibles con los que se evalúa que pueden pagar, aunque tengan otro crédito. Otros productos en los que existe gran interés es el riego por goteo, la malla antigranizo, seleccionadoras de manzana (Culpina), mejoramiento de bodegueros (Cintis), tanques de almacenamiento, alambiques. Se puede tomar como garantía los contratos de venta entre bodegueros y viticultores, producción de hortalizas con semilla híbrida. Se explicó la posibilidad de Capital Semilla Asociativo, para innovaciones tecnológicas que mejoren la productividad y la calidad del producto. De las dificultades surgen ideas.			

Entidad de Asistencia Técnica y Capacitación		Fruta de Mi Tierra	
Persona Entrevistada	Vicente Gutierrez R.	Función	Gerente General
Lugar	Ciudad de Cochabamba	Fecha	23/04/19
Se informó de Vivero BDP por un productor de Comarapa, e hizo un primer intento de contacto con Vivero BDP. Luego ICO (ONG de Vallegrande), los puso en contacto. Vicente tiene estudios de fruticultura en Chile. Su empresa, Fruta de Mi Tierra, es productor de manzanas pero tiene 20 proveedores del producto a los cuales da asistencia técnica. Se encarga de la selección de la producción, para lo cual tiene una maquinaria específica, y comercializa de acuerdo a las diferentes calidades. Su marca tiene reputación por lo que no ha tenido problemas de mercado. Diseño un paquete tecnológico específico para la región, que en realidad se adapta a cada parcela, de la cual tiene un diseño específico (tratamiento del suelo subsolado, terraceo si es necesario, con estudios de necesidades de nutrientes y micronutrientes, riego por goteo, densidad de plantas, técnica de formación de gajos, postes y guías, mallas anti heladas y anti granizo. Luego del contacto con Vivero BDP, se hizo contacto con 15 fruticultores interesados, pero sólo 9 llegaron a firmar contratos con Vivero BDP. Después se sumaron 4 más. Vicente fue el articulador, pero fue contratado para hacer la asistencia técnica, misma que se considera intensiva y personalizada para cada emprendedor. En promedio cultivan 1 Ha. Entran en producción al tercer año, con un 25% de su capacidad, la que llega al 100% el quinto año. Por estas características, en el que 2 años no tienen producción, este emprendimiento es para productores que tienen un flujo de ingresos que les permita cumplir con los pagos del Capital Semilla. Sugiere que el plazo sea mayor, dado que el emprendimiento tiene un periodo de maduración de al menos 3 años. En la práctica, el plazo hizo desistir a varios interesados. Considera que las reglas con Vivero BDP y él estaban bien claras de principio. Es por eso que ahora hay un elevado cumplimiento.			

Entidad de Asistencia Técnica y Capacitación		HUB 7 S.A.	
Persona Entrevistada	Melisa Rojas	Función	Socia
Lugar	Cochabamba, oficinas de HUB 7 S.A.	Fecha	23/04/19

Tiene varios años trabajando con emprendimientos. Fue el anterior director que se informó de Vivero BDP y le sugirió que haga contacto, mismo que se produjo en agosto de 2018. La reacción de Vivero BDP fue rápida. Tenían 8 emprendimientos preparados, a los que les hicieron el enlace una vez conocidos los criterios de Vivero. En total presentaron a 21 emprendedores, pero solo 5 lograron concretar un contrato de Capital Semilla. Los otros tuvieron dificultades para cumplir los requisitos, les parece el plazo muy corto, tienen una actividad de servicios, o tienen una coyuntura difícil porque deben producir para la feria; muchos viven el día a día. En algunos hay desconfianza, pues se preguntan por qué ahora quieren darles a tasa "0" si no les quieren dar crédito con intereses.

"Vivero BDP viene a ser la única opción para muchos emprendedores."

"La mayoría de los emprendedores no tienen mucho recursos (80% del total), pero con un pequeño apoyo pueden llegar a innovar, no obstante que realicen el emprendimiento por necesidad."

Los pobres tienen más necesidades de seguimiento, de asistencia técnica, incluso necesitan saber qué necesitan en realidad. Deben también resolver cómo van a vender más y mejor; deben invertir en marca y mercadeo.

Uno de los criterios de HAB 7 S.A. es promover una comunidad de mentores con una alta ética de trabajo y competencias de innovación que apoyen a la construcción de una cultura emprendedora. Su misión es crear valor a través de emprendimientos dinámicos y sociales que solucionen problemas sociales críticos en economías emergentes.

Están interesados en tener un convenio específico con Vivero BDP, más allá de la colaboración que han tenido hasta ahora.

Entidad de Asistencia Técnica y Capacitación		Asociación de Jóvenes Empresarios y Profesionales de San Cruz	
Persona Entrevistada	Gabriela Jimenez C.	Función	Secretaria del Directorio
Lugar	Santa Cruz, oficina de Tartina	Fecha	25/04/19
La asociación, también conocida como Juventud Empresa, tiene como misión fomentar el liderazgo, creación de empresas y desarrollo regional cruceño y nacional, a partir de la asociación de jóvenes profesionales y empresarios. Su objetivo es entonces ayudar a crear empresas. Es un espacio de colaboración, compartido, una red de apoyo, donde se realizan actividades conjuntas, se establecen contactos con proveedores, puntos de venta, espacio ferial subvencionado, concursos de emprendedores, guía empresarial, plataforma digital. El 20 de septiembre están realizando el Congreso Latinoamericano de Jóvenes Emprendedores. Realizan capacitación (charlas, talleres, conferencias, encuentros) en los pasos básicos para un emprendimiento. Tienen 350 asociados, entre emprendedores y profesionales. 29 personas participan en su directorio. La administración es Ad Honorem. Los bancos toman garantías muy por debajo del crédito otorgado, y después no aceptan una segunda hipoteca, dificultando el escalamiento de los emprendimientos. Ofrecen toda la colaboración de la asociación para articular otras soluciones financieras y rubros, como los servicios productivos, muy vinculados al desarrollo tecnológico y al marketing.			

Cuadro 1
Número de Operaciones por EATC según Tipo de Apoyo/Asistencia

Número de Operaciones por EATC según Tipo de Apoyo/Asistencia																												
Tipo de Apoyo/Asistencia	Asociaciones						ONG y Fundaciones						Aceleradoras						Estatales			BDP		Total				
	APRAE-T	APROCAC	APROLE-TARAMAYA	APROLE-VIACHA	Asoc. de Productores Bermejo	Federación de Mujeres	CADEFASCO	Sartasim Wamí	Luis Espinal	Green Cross	ICCD - Empresa Frutas de ml	Tierra	CEPAC	CIMCAT	FAUTAPO	Nueva Economía - Asoc. Jóvenes	Emprendedores	MKT	NOVUS - HUB-75A	FTE - Agroseler	GAM CBBA- COCHABAMBA	GAMC - COMARAPA	GAMT - Tarifa		Agencia BDP Cochabamba	Agencia BDP Tarifa	Ninguna	
Capacitación en Elaboración de Planes de Emprendimiento				32		10		1		1	14	18					5	10	1		1	8	6	33	31	37	208	
Diseño de Modelo de Negocio para Calzados, Marroquinería y Curtiembre		9							6																		15	
Elaboración de Plan de Emprendimiento y Modelo de Negocio	17		1		12		9							7	3			1	10	49		1					110	
Total	17	9	1	32	12	10	9	1	6	1	14	18	7	3	7	3	5	11	11	49	1	9	6	33	31	37	333	
%	5%	3%	0%	10%	4%	3%	3%	0%	2%	0%	4%	5%	2%	1%	2%	1%	2%	3%	3%	15%	0%	3%	2%	10%	9%	11%	100%	
	27%					15%					23%					5%			19%									

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Vivero BDP

ANEXO A4
ENTREVISTAS A PERSONAS CLAVE DEL BDP-S.A.M.

Persona Entrevistada	Paola A. Villanueva M.	Función	Gerente de Negocios y Fideicomisos
Lugar	Oficina de la Gerente de Negocios y Fideicomisos	Fecha	16/04/19
Fue un primer contacto, en el que expresó la necesidad que había definido el Directorio de BDP-SAM, de evaluar los resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, con la finalidad de establecer las pautas estratégicas para su continuidad y sostenibilidad, y en la medida en que COSUDE, en su condición de Fideicomitente, tiene interés en ver las alternativas futuras. La propia Gerencia de Negocios y Fideicomisos, a partir de la Jefatura de Fideicomisos está estudiando las alternativas de capitalizar la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla. Expresa su deseo de que se lleve por buen camino el plan de trabajo de la consultoría, para lo cual el consultor cuenta con todo el apoyo del personal de Vivero BDP.			

Persona Entrevistada	Harold A. Flores Gámez	Función	Analista de Capital Semilla
Lugar	Sala de reuniones BDP-SAM	Fecha	16/04/19
Hizo una exposición de la evolución del Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla. En un primer momento no se logró consenso con ASFI respecto a uno de los productos, destinado a Emprendedores Iniciales (Reglamento de 15/11/2016) y que implicaba financiamiento no reembolsable. Finalmente no hubo objeción de ASFI al Reglamento de 23/05/2017 que incluía sólo la Modalidad Impulso, con préstamos sin costo financiero. Las colocaciones se comienzan en julio de 2017. Pero casi simultáneamente se aprobó el Fondo Capital Semilla FOCASE (10/02/2017), lo que generó confusión, y por momentos se pensó que generaría competencia a FOCASE y las operaciones de primer piso del Banco. Expuso los informes de progreso y la evolución de las principales cifras de la evolución de Vivero BDP. A la fecha de corte de la consultoría, el 31/03/2019, se habían desembolsado 333 operaciones y estima que hasta junio de 2019, mes en el que concluyen las colocaciones, se alcanzara la cifra de 400 operaciones desembolsadas. Considera que Vivero BDP es un muy buen proyecto, con verdaderas posibilidad de impacto positivo en el desarrollo. Se tiene una baja mora, gracias al seguimiento, a las acciones preventivas y a la aceleración de los pagos cuando se detectan incumplimientos. Por eso preocupa que el presupuesto no sea suficiente para continuar con el seguimiento. Plantea que para tener una perspectiva de sostenibilidad, en caso de continuidad, debería cobrarse intereses diferenciados: una tasa baja para mujeres y jóvenes, una tasa intermedia para otros emprendimientos, y una tasa del 11.5% para emprendedores que tienen patrimonio.			

También se ha articulado con primer piso del BDP. 25 de 44 operaciones canceladas de Vivero BDP, han pasado a ser clientes de primer piso del Banco, constituyendo ahora emprendedores integrados al sistema financiero.

Las mayores dificultades las han tenido con los emprendedores muy jóvenes, por lo que es conveniente que sean garantizados por sus padres. Reconoce también que en algunos casos de inversiones el plazo es muy corto.

El trabajo con las EATC ha tenido matices. Las ONG tienen una respuesta más lenta que las aceleradoras.

Luego se coordinaron diferentes aspectos relativos al plan de trabajo de la consultoría.

Persona Entrevistada	Roberto Poma	Función	Responsable del FOCASE
Lugar	Sala de reuniones BDP-SAM	Fecha	17/04/19
El FOCASE busca realizar el sueño de las personas emprendedoras, generar empleo y nuevas empresas, constituirse en un motor de la economía. Trabaja con emprendimientos productivos, pero también de servicios (profesionales y técnicos, individuales o asociaciones). A marzo de 2019 tenían 706 operaciones, por un total desembolsado de 41 millones de Bolivianos y un saldo de cartera de 37.7 millones de Bolivianos, en los 8 departamentos en los que el BDP-SAM tiene oficinas (30 en total). En Cochabamba 31%, en Santa Cruz 25% y en La Paz 25% de la cartera. Llegan a un 37% de mujeres. El plazo promedio es de 4.5 años. Por sectores económicos, el 37% en servicios, el 34% en agropecuaria, el 23% en manufactura y el 6% en otros sectores. Pueden llegar a financiar emprendimientos iniciales y embrionarios (con al menos 18 meses de experiencia). La tasa de interés es del 11.5% en todos los casos. El monto puede llegar hasta las 100.000 UFB pero no ser superior al 85% del emprendimiento. Todos los casos deben ser de primer acceso al crédito, excepto si tienen crédito consumo. Vivero BDP pasó algunos contactos a FOCASE. Considera que son productos excluyentes, de diferentes características. La asistencia técnica la proporciona la GATIP, consistente en cursos de educación financiera, donde exponen el producto del FOCASE, el formulario de solicitud y la cartilla de plan de negocios.			

Persona Entrevistada	Inti Quisbert	Función	Jefe del Fondo de Garantía
Lugar	Sala de reuniones BDP-SAM	Fecha	17/04/19
Expresa su interés en coordinar con Vivero BDP, especialmente los clientes que pasan a los productos de primer piso del banco. También el Patrimonio Autónomo del Fondo de Garantía podrá atender a los fideicomisos, como si se tratara de una entidad financiera. De hecho, los fideicomisos son administrados por entidades financieras reguladas por ASFI. Sin embargo, por el momento deberán esperar la conclusión del proceso de constitución del Patrimonio Autónomo.			

Persona Entrevistada	Inés Zoruco	Función	Responsable de Fideicomisos, Gerencia Jurídica
Lugar	Sala de reuniones BDP-SAM	Fecha	17/04/19
En los contactos que ha tenido con José Luis Pereira de COSUDE, le ha expresado que es perfectamente posible una ampliación del plazo de ejecución del Fideicomiso Capital Semilla, y que también es posible ceder la función de fideicomitente a PROFIN, por el periodo que se considere necesario antes de decidir la transferencia definitiva de estos fondos al BDP-SAM. También están permitidas las adhesiones de nuevos recursos. Sostiene que en el Banco existe una muy buena imagen de Vivero BDP, que es uno de los servicios que más se aproximan al objetivo de fomento al desarrollo, y que cobrar una tasa de interés por el Capital Semilla sería desvirtuar esa función de desarrollo que tiene. El BDP-SAM es el único banco que tiene una oferta como esta.			

Persona Entrevistada	See Wan Lee	Función	Analista de Fideicomisos Privados
Lugar	Sala de reuniones BDP-SAM	Fecha	17/04/19
En la unidad de Fideicomisos Privados de la Jefatura de Fideicomisos, se ha decidido capitalizar la experiencia de Vivero BDP, para que sirva en el diseño de otros negocios fiduciarios privados con visión de desarrollo; se está, por tanto en un proceso de conocimiento y aprendizaje. En el apalancamiento que se pueda lograr con nuevos negocios fiduciarios privados con visión de desarrollo, se plantean las perspectivas de sostenibilidad de Vivero BDP. Se ha realizado consultas a otras organizaciones de cooperación, incluso a privados, y existe mucho interés. También se			

puede lograr combinación de recursos que exigen costo financiero, y los que no lo hacen.

La idea entonces es mantener el fideicomiso para que sirva en un proceso de apalancamiento. Para ello se requiere que tenga un plazo de ejecución mucho más largo (10 o 20 años), que esté abierto a otros fideicomitentes potenciales, y que se elimine las restricciones de tiempo de colocación.

Es por eso que se habla de la "Capitalización de la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla".

Persona Entrevistada	Bishelly Elías Argandoña	Función	Subgerente de Innovación Productiva
Lugar	Oficina de la Subgerencia de Innovación Productiva	Fecha	07/05/19
La primera imagen que tuvo de Vivero BDP, es que dependía de esa gerencia, de la GATIP. Ahora sabe que cuando nace Vivero BDP no estaba bien estructura la GATIP. Pero ahora calza totalmente con sus objetivos, con lo que pretende hacer, y es por eso que considera muy importante la existencia de Vivero BDP. Han tenido contactos en la promoción de emprendedoras(es) al Capital Semilla de Vivero BDP, con en el caso de productores de maní en Santa Cruz, y horticultores. Otro de los cambios en la GATIP, es que ahora tienen técnicos que asesoran en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, en los rubros de riego, producción de semillas, cuero, metal mecánica y turismo; estos técnicos han desarrollado pericias tanto rural como urbana. Estos técnicos trabajan identificando rubros de interés especial para la GATIP, como potenciales clientes de crédito. La experiencia de Vivero BDP es única. No existe ningún banco que financie el inicio de una vocación y ligue la asistencia técnica de la forma que hace Vivero. Hay operaciones muy innovadoras y que requieren una rápida reacción, donde Vivero BDP es la solución. Como BDP-SAM, se está accediendo al Fondo Verde para validar iniciativas de carácter ambiental con el fin de potenciar y desarrollar estilos de vida sostenibles, y en esta relación Vivero BDP puede contribuir en producción ecológica, producción limpia, en innovaciones que contribuyan a un medio ambiente sano. Estos esfuerzos son parte de una estrategia de sostenibilidad de la GATIP y es ese proceso también se puede "vender" la idea de Vivero BDP. Debe considerarse a Vivero BDP más como un recurso, que como un producto financiero. Hubo un contacto previo con Vivero BDP y la Gerencia Legal en la perspectiva de lograr un mayor acercamiento operativo; incluso se conversó al respecto con José Luis Pereira de COSUDE. La GATIP está preparada para integrar a futuro a Vivero BDP.			

ANEXO A5

Elementos de la Tecnología Financiera de Vivero BDP

CONCEPTO	FUENTE	DESCRIPCIÓN
Objetivo general	Proyecto Capital Semilla	"Incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares (UPFs) como consecuencia de la implementación del capital semilla y servicios no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres, el aprovechamiento de la biodiversidad, la producción ecológica y la innovación tecnológica"
Objetivo global	Contrato de Contribución	"Contribuir a la reducción de la pobreza y mejorar la calidad de las familias rurales en los territorios donde se realizará la intervención"
Finalidad	- Contrato de Constitución del Fideicomiso Capital Semilla - Reglamento de Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	"Financiar con Capital Semilla Emprendimientos productivos en Etapa inicial, en Despegue o en Proceso de Consolidación con el objeto de coadyuvar a la mejora de ingresos del Emprendedor y/o permitir a su posterior acceso al sistema financiero en general"
Gobernabilidad	Contrato de Constitución del Fideicomiso Capital Semilla	- Comité Directivo - Comité Técnico
Comité Directivo	Reglamento del Comité Directivo	- Recepción de informes de progreso. - Velar por el cumplimiento de la finalidad. - Aprobar presupuestos, planes anuales. - Aprobar modificaciones de reglamentos. - Aprobar reprogramaciones. - Aprobar castigo de operaciones.
Comité técnico	Reglamento del Comité Técnico	- Aprobación o rechazo de operaciones. - Seguimiento de la mora. - Considera la aceleración de contratos. - Propone modificaciones al reglamento.
Administración fiduciaria	Contrato de Constitución del Fideicomiso Capital Semilla	- A cargo de BDP-SAM - Espacio físico, servicios generales, administración financiera, contabilidad, plataforma de TI, seguridad, soporte legal y cobranza judicial. - Desembolsos a través de transferencia bancaria
Líder del Proceso	Manual de Procedimientos del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	Gerencia de Asistencia Técnica e Innovación Productiva
Infraestructura		Centralizada, en dependencias del BDP-SAM.
Tecnología de Información		- Plataforma de TI del BDP-SAM para contabilidad y registro de cartera. - Diseño Excel de Instrumentos de gestión del crédito (solicitud, evaluación, declaración patrimonial, chek list, ficha resumen, seguimiento físico)

Fuente: En base a documentación de Vivero BDP y revisión de expedientes.

CONCEPTO	FUENTE	DESCRIPCIÓN
Recursos humanos	Manual de Procedimientos del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	1 Analista de capital Semilla 1 Asistente de Capital Semilla 2 Asesores de Crédito de Capital Semilla
Analista de Capital Semilla	Manual de Procedimientos del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	- Gestión de convenios con EATC - Promoción de Vivero BDP - Participación en Comité Técnico - Elaboración de informes - Procesa los informe de solicitud y recomendación de Castigo de Operaciones
Asistente de Capital Semilla	Manual de Procedimientos del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	- Registro de información. - Administración archivo y expedientes, físico y digital - Exportación e Importación de información de cartera a la plataforma TI del BDP-SAM - Control de la mora
Asesor de Crédito de Capital Semilla	Manual de Procedimientos del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	- Evaluación técnica de solicitudes y registro de información - Verificación del cumplimiento de requisitos de solicitantes - Suscripción de contratos - Seguimiento físico y financiero de operaciones - Exposición en Comité Técnico - Cobranza y aplicación de procedimiento de aceleración de pagos - Procesa solicitudes de reprogramaciones - Registros digitales
Expedientes	Archivo de expedientes	- En físico y digital. Muy bien estructurado. - Check list de verificación de cumplimiento del contenido requerido - El contenido está dividido en 7 secciones, las cuales se describen más abajo.
Plan de emprendimiento capital semilla	Manual de Procedimientos del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	Cuyo contenido es: - Datos del emprendimiento - Modelo de negocio - Ingeniería del negocio - Análisis económico - Presupuesto, desembolso y plan de pagos - Análisis financiero - Cronograma - Anexos (cuando corresponde) Este contenido de Plan de Emprendimiento está estructurado en Excel.

Fuente: En base a documentación de Vivero BDP y revisión de expedientes.

CONTENIDO DE EXPEDIENTES

1. SOLICITUD DE OTORGAMIENTO DE CAPITAL SEMILLA

- a) Formulario de Solicitud de Recursos
- b) Formulario de Declaración Patrimonial Jurada
- c) Fotocopia firmada de la Cédula de Identidad o Cédula de Identidad de Extranjero (cuando corresponda) vigente de los solicitantes y cónyuges.
- d) Fotocopias documentos de verificación que indique a que título ocupa el inmueble y que plazo estimado tiene establecido para su permanencia, tanto de domicilio como de la unidad productiva.
- e) Croquis de ubicación del domicilio y de la unidad productiva del solicitante, además de los documentos que acrediten las direcciones según corresponda en la región.
- f) Plan de Emprendimiento
- g) Si cuenta con Número de Identificación Tributaria - NIT y/o Registro Agropecuario Único - RAU vigente, emitido por el Servicio de Impuestos Nacionales, presentar una fotocopia (cuando corresponda).
- h) Si cuenta con Registro del SENASAG y/o de IBNORCA, presentar una fotocopia (cuando corresponda).
- i) Certificado de la EATC acreditando la capacitación/ asistencia técnica recibida. (Cuando corresponda)
- k) Otros documentos que sean requeridos: Comprobante de Contraparte

2. GARANTIA PERSONAL (CUANDO CORRESPONDA)

- a) Formulario de Declaración Jurada de Garantes Personales
- c) Fotocopia de la Cedula de Identidad firmada del Garante y Conyugue (Cuando corresponda)
- d) Consultas ante el Servicio General de Identificación Personal – SEGIP, la Central de Información Crediticia – CIC y los Burós de Información – BI; así como, las listas especiales de control de la UIF (PEP y OFAC) así como de cualquier empresa unipersonal del Garante o cónyuge, si corresponde.
- e) Respaldo de los ingresos cuando el garante o cónyuge/concubina(o) sea asalariado.
- e) Croquis del domicilio y de la unidad económica, además de los documentos que acrediten la dirección del domicilio del Garante (factura de luz, agua, gas o lo que corresponda según la región).
- f) Respaldos de Activos y Pasivos declarados en la Declaración Jurada.
- g) Fotocopia de documentos que acrediten a que título ocupa el inmueble y que plazo tiene establecido para su permanencia en su domicilio.

3. CONSULTA A BUROS DE INFORMACIÓN

- a) Certificación de Identidad - SEGIP del Solicitante y Conyugue
- b) Historial Crediticio CIC - ASFI del Solicitante y Conyugue
- c) Historial Crediticio Infocred del Solicitante y Conyugue
- d) Consulta Listas PEP - OFAC del Solicitante y Conyugue

4. EVALUACIÓN DE CAMPO

- a) Formulario de Evaluación de Campo

5. DOCUMENTOS DE APROBACIÓN

- a) Acta de Aprobación del Comité Técnico
- b) Resolución de Aprobación del Comité
- c) Ficha Resumen del Emprendimiento

Fuente: Vivero BDP

CONTENIDO DE EXPEDIENTES	
6. DOCUMENTOS DE CONTRATO	
a) Reconocimiento de firmas	
b) Contrato	
c) Seguro de desgravamen	
7. DOCUMENTOS DE DESEMBOLSO	
a) Comprobantes de Desembolso	
b) Ordenes de Desembolso	
c) Solicitudes de desembolso	
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD GENERALES	
a) Ser mayor de edad.	
b) Contar con un Plan de Emprendimiento que contemple los requerimientos mínimos acorde a lo establecido en el Anexo 2 del Reglamento del Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales	
c) Demostrar que cuenta con una contraparte en efectivo de al menos 10% del total del presupuesto del Emprendimiento que serán destinados para el desarrollo de su Emprendimiento.	
d) Presentar un garante personal cuando la solicitud de financiamiento de Capital Semilla Inicial o Impulso sea superior a Bs50.000.	
e) Tener estabilidad domiciliaria mínima de seis (6) meses ininterrumpidos en la localidad o municipio donde se desarrollará el Emprendimiento.	
f) Que la actividad a financiarse se encuentre dentro de los sectores agrícola, pecuario y de manufactura.	
g) No haber recibido previamente otros recursos de apoyo a Emprendedores, capital semilla, capital de arranque u otro similar de las EATC (cuando corresponda).	
h) No tener historial de deudas en mora, en ejecución o castigadas registradas en la Central de Información Crediticia – CIC, en los Burós de Información - BI, o con otros productos del Fiduciario.	
i) No estar vinculado al personal del Fideicomitente, del Fiduciario o de la EATC a la que se encuentra vinculado el Emprendedor.	
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD ESPECÍFICOS	
a) Capital Semilla Inicial	
1. Para el caso de Emprendimientos referidos al sector de manufactura, debe contar con un prototipo o prueba de concepto del o los productos que serán desarrollados.	
2. El Emprendedor debe haber sido capacitado o estar en proceso de capacitación por una EATC al momento de solicitar los recursos de capital semilla. La certificación de la EATC a los emprendimientos debe estar comprendida en los últimos 3 (tres) años.	
b) Capital Semilla Impulso	
1. Contar con muestras del producto o productos que están vendiendo en el mercado.	
2. Demostrar que cuenta con un patrimonio que como mínimo sea equivalente al 30% del monto solicitado.	
3. Cuando el Emprendedor esté vinculado a una EATC, debe haber cursado en los últimos cinco (5) años o estar recibiendo asistencia técnica relacionada a su Emprendimiento.	

Fuente: Vivero BDP

ANEXO A6
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE VIVERO BDP

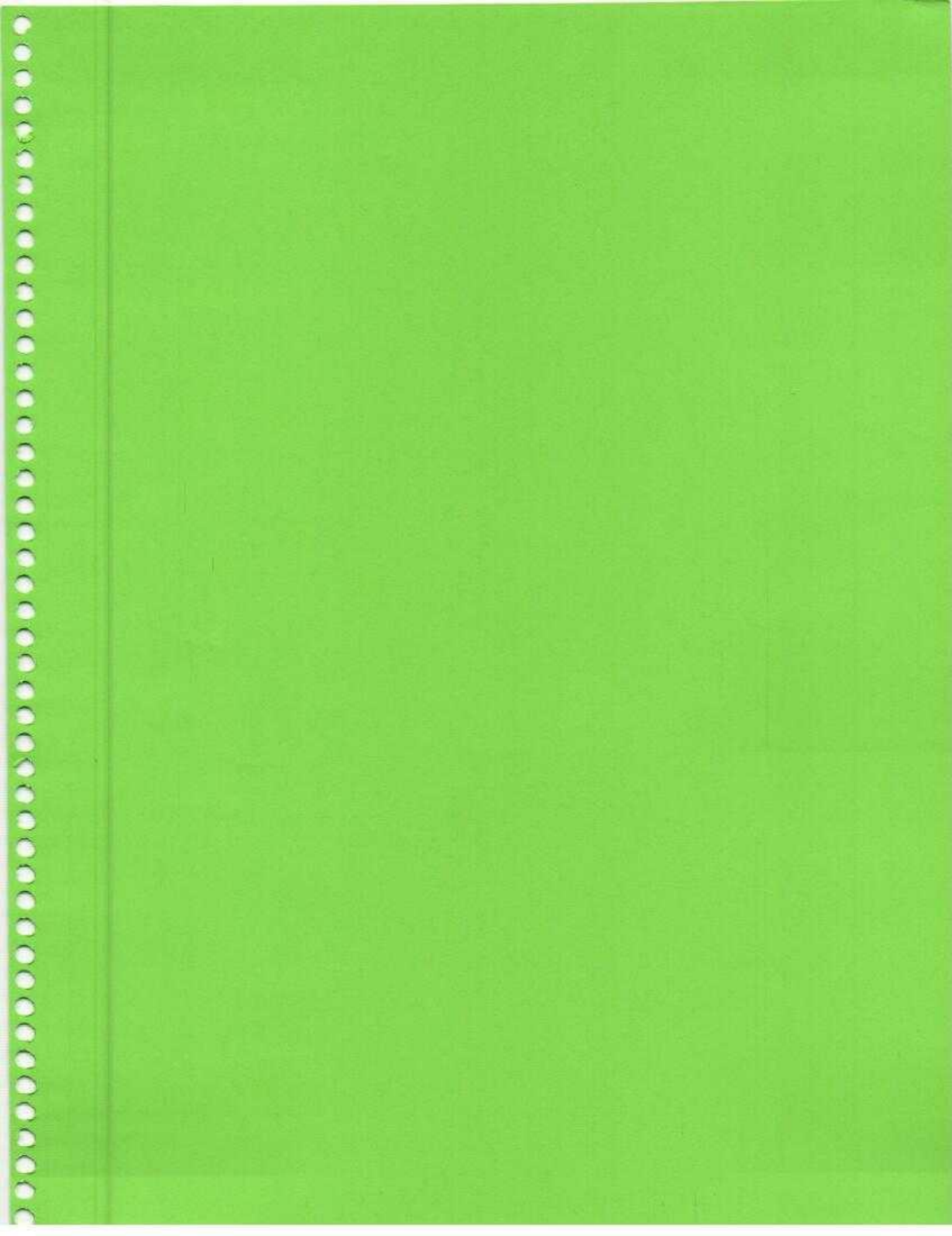
Persona Entrevistada	Christian Ugarte Iraizos	Función	Asistente de Capital Semilla
Lugar	Sala de reuniones del BDP-SAM	Fecha	16/04/19
De profesión auditor, sus funciones son eminentemente administrativas. Sus criterios profesionales lo llevaron a implementar un sistema muy sistemático y organizado de archivo de expedientes y otra documentación. Administra también la información electrónica y digital. Tiene una función eminentemente administrativa. Se encarga del seguimiento a desembolsos, pagos, y mora. Genera reportes. También apoya a los asesores, incluso en viajes de visitas decampo. Se encarga de todos los procesos administrativos en adquisiciones y viajes. Se responsabiliza de la integración de la información de cartera de Vivero, con el sistema informático del Banco.			

Persona Entrevistada	Victor H. Surco A. y Herberth Avila C.	Función	Asesores de Crédito Capital Semilla
Lugar	Sala de reuniones del BDP-SAM	Fecha	16/04/19
Ambos son administradores de empresas. Victor no tuvo experiencia previa con crédito, pero Herberth sí, y tuvo que superar esa cultura cumplimiento de metas de colocación, sin ver la problemática del cliente, ni hacer seguimiento, excepto cuando se produce mora. En Vivero BDP se hace una selección previa, se hacen visitas de campo de evaluación, se realiza seguimiento a la aplicación de fondos desembolsados, al cumplimiento del plan de emprendimiento. Esas actividades permiten controlar mejor el riesgo de incumplimiento, de mora en los pagos, y proceder a la aceleración de manera oportuna. El Analista de Capital Semilla se responsabiliza de la promoción, de los convenios con las EATC, con los enlaces a los emprendedores. Ellos acompañan el trabajo con de selección con las EATC. Las EATC no trabajan al mismo ritmo que Vivero BDP, por lo que constituyen sólo el enlace con los emprendedores. El trabajo con aceleradoras de emprendimientos les ha dado mejores resultados. Quien sabe porque ese es su trabajo específico. Con excepción del trabajo de asistencia técnica que realiza Vicente Gutierrez en Valleggrande, con quien se tiene un contrato de asistencia técnica, las EATC realizan capacitación empresarial principalmente. La colocación actual está generando una demanda adicional, pero ya se les acaba el tiempo y el dinero. Consideran que existe una gran cantidad de emprendimientos en el país, que podrían atenderse. El proceso de trámite de una solicitud de capital semilla es largo, especialmente cuando el emprendedor tiene dificultades para reunir todos los requisitos exigidos. También por el desplazamiento al lugar del emprendedor, aunque en términos de costos, procuran diluirlos mediante la atención a grupos de emprendedores. En esa perspectiva están trabajando ahora en el crédito asociado individualizado, cuando no existe una inversión común. Conocen muy bien las prioridades de Vivero BDP y demuestran estar muy comprometidos con su propuesta. Se expresan preocupados porque se acaben los recursos para el seguimiento, que es lo que ha permitido tener buenos resultados.			

ANEXO A7

Lista de Participantes en el Taller de análisis e identificación de elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes del Proyecto y Fondo Capital Semilla

Nombre	Institución
Jorge Albarracín	Director BDP-SAM
Javier Escalante	Director BDP-SAM
Paola A. Villanueva M.	Gerente de Negocios y Fideicomisos BDP-SAM
Vivian Torrez U.	Jefe de Fideicomisos BDP-SAM
See Wan Lee	Analista de Fideicomisos Privados BDP-SAM
Edwin Vargas	PROFIN
Antonio Silvestre	PROFIN
Sandra Nistahusz	Swisscontact
Veronica Ramos	OFEP
José Luis Pereira	COSUDE
Tania Espejo	Promype – Pro Bolivia
Carla Gutierrez	Centro Gregoria Apaza
Gustavo Birbuet	Consultor
Moderación	
Monica Chuquimia	MKT
Coordinación y Apoyo	
Harold Flores	Vivero BDP
Victo H. Surco	Vivero BDP
Christian Ugarte	Vivero BDP



ANEXO 7
MEMORIA DE MODERACIÓN
"TALLER DE ANÁLISIS Y CONTINUIDAD DEL PROYECTO/FIDEICOMISO
FONDO CAPITAL SEMILLA"



INFORME

MODERACIÓN PLENARIA PROYECTO CAPITAL SEMILLA

www.mktaccelerator.com

PROPUESTA DE SERVICIO

CLIENTE: BDP – Capital Semilla
FECHA: 8 de mayo del 2019
SERVICIO: Moderación Proyecto Capital Semilla – Fideicomiso Capital Semilla

1. Antecedentes

La Confederación Suiza, representada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta (BDP – S.A.M.) suscribieron un contrato con el objetivo de incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares (UPF) como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros y no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres y la innovación tecnológica.

El proyecto Fondo Capital Semilla se encuentra en el quinto año de ejecución y el Fideicomiso Capital Semilla se encuentra en el tercer año, ambos concluyendo el año 2021. Por lo que se realizara la evaluación de resultados de dicho proyecto para conocer las perspectivas de sostenibilidad del mismo.

En este marco, una de las actividades para realizar la evaluación es el desarrollo de una plenaria que permita abordar diferentes criterios para identificar criterios que permitan la sostenibilidad del proyecto.

2. Desarrollo

El pasado 30 de abril se desarrolló el TALLER DE PERSPECTIVAS DE CONTINUIDAD DEL PROYECTO CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO CAPITAL SEMILLA, el cual tuvo como objetivo el de analizar e identificar elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes del proyecto.

Para el desarrollo del taller se hizo uso de una herramienta de innovación denominado "Mapa de oportunidades", el cual colaboró a promover el pensamiento estratégico para la mejora y el desarrollo de estrategias de sostenibilidad por medio de la reflexión constructiva.

La herramienta se compone de 5 bloques que permite un análisis global, tomando en cuenta clientes, necesidades, problemas y alternativas de solución, para que en última instancia se realice un análisis y proponer la

forma, características y funcionalidad de un producto o servicio, en este caso la forma en la que se establecerá la sostenibilidad del proyecto de fideicomiso y capital semilla.

Desarrollo del taller

Durante el desarrollo del taller se tuvo la participación de diferentes actores que colaboraron a obtener diferentes perspectivas para el análisis y reflexión del propósito de taller. Los participantes que asistieron al evento fueron:

- Jorge Albarracin – Director BDP
- Javier Escalante – Director BDP
- Vivian Torrez Ugarte – Jefe de Fideicomisos
- See Wan Lee – Analista de Negocios Fiduciarios de Fideicomisos Privados
- Carla Gutierrez – Centro Gregoria Apaza
- Edwin Vargas – Fundación PROFIN
- Antonio Silvestre – Fundación PROFIN
- Sandra Nistaus – Swisscontact
- Veronica Ramos – OFEP
- Jose Luis Pereira – COSUDE

El taller se dio inicio con la presentación de los resultados obtenidos en proyecto Capital Semilla, el cual brindo la información para el análisis de este. Realizada la presentación acerca de los resultados se desarrolló el taller en base a los 5 bloques que componen el mapa de oportunidades, el cual se describe a continuación:

Clientes

Como primer paso de la metodología se inició con el establecimiento de las características de los clientes potenciales para el proyecto fideicomiso y capital semilla, donde se obtuvieron los siguientes criterios:

- Emprendedores generadores de empleo.
- Emprendedores con ideas con uso de tecnologías de producción, ambientales e innovación. **Se debe ser selectivo respecto a las personas a quienes se debe llegar, no es para productos convencionales.**

- Emprendedoras mujeres jóvenes entre 18 y 30 años.
- Emprendedores jóvenes de 30 años de ambos sexos.
- Trabajar con jóvenes en proceso de formación.
- Jóvenes formados, pero sin experiencia que deseen iniciar un negocio.
- Emprendimientos con potencial de impacto en empleo e innovación.
- Jóvenes mujeres de 18 a 30 años de emprendimientos de subsistencia ya sea de productos o servicios.
- Emprendedores jóvenes con difícil acceso al sector financiero.

Durante la sesión y el análisis del primer bloque, se mencionó un segmento específico, siendo estas mujeres emprendedoras donde se concluyó:

- No es necesario desarrollar un servicio específico para mujeres, porque existen dos tipos de categorías en edad, género y el tipo de emprendimiento, la necesidad de capital semilla es vital orientado a dos puntos: la población vulnerable y apoyar emprendimientos que generen empleos.
- Se debe tomar en cuenta el contexto para el desarrollo de un producto masivo el cual tiene altos costos, se debe analizar el tipo de productos e identificar los aspectos diferenciales.
- Existen limitaciones para buscar soluciones a partir de un producto por las normativas de la ASFI, el cual son una limitante. El banco no tiene un tratamiento diferente al ser un banco de fomento.
- Los costos de operación obligan a tener una tasa de interés mínima.
- Los emprendedores realizan la búsqueda de capital semilla con tasa 0 o mínimas. El BDP debe ser un vivero porque tienen posibilidades de éxito, para luego que este segmento deba convertirse en clientes del FOCASE.
- El servicio sustituto es FOCASE por lo que debe identificarse el factor diferenciador de este.
- No es competencia el FOCASE, porque la razón del proyecto está dirigida a emprendedores que desean financiamiento con tasa 0 para luego obtener tasas de interés bajas.

En conclusión, los participantes concilian en que el segmento de mercado al cual deben dirigirse son: **"Emprendedores jóvenes de ambos sexos"**

creativos e innovadores con potencial de impacto y logren crear fuentes de trabajo", entiendo que el rango de edad son los 18 a 30 años de edad.

Necesidades

El segundo bloque de acuerdo al instrumento, se identificó las necesidades del segmento de clientes, así como las tareas que realizan para solucionar o responder sus necesidades de financiamiento, donde se identificó:

- Las mujeres jóvenes tienen deficiente innovación en el desarrollo de sus productos y servicios.
- Las mujeres dirigen sus esfuerzos a la compra de maquinaria, hacen tareas de comercialización para obtener ingresos y su condición es de subsistencia porque disponen de dos horas al día.
- El contexto es competitivo y existen dificultades laborales.
- Los emprendedores realizan sus actividades de forma empírica en aspectos de identificación de segmentos de mercados, costos y operaciones, no conocen obtienen ganancias o no.
- Los emprendedores realizan sus actividades por subsistencia y superación.
- Buscan capital de operaciones y de inversión, sin embargo, no cuantifican el capital de operaciones.
- Los emprendedores buscan fortalecer sus capacidades productivas, de gestión y de mercado.
- Se debe tomar en cuenta el nivel de instrucción para actuar en base a diferentes tipos de clientes y colaborar su acceso al sistema financiero.
- Los emprendedores necesitan el impulso para comenzar y cumplan con la proyección para su crecimiento.
- Necesitan sentirse apoyados.
- Requieren acceso a financiamiento sin tantos requisitos, tienen la necesidad de sentirse apoyados para cumplir con la proyección de crecimiento.
- Los emprendedoras buscan independencia y oportunidades de crecimiento y requieren capital de arranque.
- Necesitan asistencia técnica en producción, marketing y otros.

- Los requisitos para obtener financiamiento son duros y son difíciles de acceder.

Se identificó que las necesidades de los emprendedores para obtener financiamiento se basa en la **búsqueda de recursos para capital de inversión y capital operativo, por un deseo de superación o subsistencia por parte de los emprendedores**, sin embargo, este no es de fácil acceso por los requisitos que se deben cumplir.

Por otro lado, se establece que los emprendedores tienen una **deficiente gestión de sus recursos, poca innovación, así como escaso conocimiento del mercado al cual se dirigen, evidenciando un trabajo empírico por parte este sector**. En este marco, se habla de la necesidad de apoyo a emprendedores en sus primeros años de actividad el cual les permita oportunidades de crecimiento.

Se menciona en caso de mujeres emprendedoras realizan sus actividades por subsistencia y disponen de 2 horas de trabajo al día.

Problemas

El bloque problemas son las dificultades y/o barreras que tienen emprendedores para obtener financiamiento, así como los beneficios que esperan.

- Necesitan confianza en sus emprendimientos.
- Los créditos no se ajustan a su realidad y ciclo de negocio.
- Deficiente apoyo para mejorar y perfeccionar sus procesos para ahorro del tiempo.
- Requieren financiamiento adecuado, flexible y tiempos rápidos.
- Ausencia de garantías y papeles, todo lo relacionado al ámbito legal.
- Falta de orientación, desconocen las oportunidades de mercado para acceder a financiamiento.
- Necesitan mantener sus negocios y saberlo manejar, para brindar soluciones a los problemas.
- No encuentran un sistema financiero que compartan su riesgo con ellas en cuanto a mujeres.
- Desconocen las oportunidades ~~des~~ que existen en el mercado para acceder a financiamiento, desconocen los productos financieros.

- El cumplimiento de garantías, así como la colaboración al acceso al sistema financiero.
- Los créditos convencionales no se adecuan a las necesidades de emprendedores.
- Los emprendedores no tienen asesoramiento técnico por parte de los oficiales de crédito, para guiar a los emprendedores a realizar mejores inversiones y toma decisiones, el cual nos colaboraría en la reducción de la curva de aprendizaje.
- Los emprendedores tienen problemas en concretar ideas y tienen escaso conocimiento del mercado.
- El emprendedor al mostrar poca experiencia no acceden a crédito.
- Las barreras que se identifican son los requisitos y la inexistencia de asesoramiento.
- A emprendedores jóvenes no obtienen financiamiento.
- Las mujeres cumplen con tareas del hogar, no tienen patrimonio y se limita su acceso al crédito cuando no tienen una pareja.
- Los emprendedores confrontan un fuerte riesgo en el mercado.

Durante la reflexión del proceso se identificó que los **problemas de los emprendedores para el acceso a créditos pueden enmarcarse en el cumplimiento de requisitos, garantías y la entrega de documentación, así como el escaso conocimiento de los productos financieros.** Asimismo, se menciona que los créditos convencionales no responden a necesidades de los emprendedores y estos no se ajustan a sus realidades y al ciclo de los emprendimientos.

Por otra parte, se establece que los emprendedores poseen debilidades en el conocimiento de sus negocios y sus clientes el cual impacta en su toma de decisiones.

Alternativas

El cuarto bloque está dirigido a las alternativas que solucionan los problemas y necesidades de los clientes cuanto acceso a financiamiento a emprendedores, donde se identificó la siguiente información:

- Crédito PYME para empresas formales.
- Prestamistas
- Fondo vivero es lo mejor alternativas
- Prestamos de terceros.

- Crédito no formal usurera
- Redes de familia
- Préstamo familiar y la venta de bienes.
- Ahorro y acumular el capital necesario.
- Reducir el tamaño del negocio o desacelerar el crecimiento del negocio.
- Casas de empeño.
- FIE emprende el cual un cliente garantiza a un emprendedor.
- Prestamos informales con altas tasas de interés y pocos requisitos.
- Postergar el crecimiento del emprendimiento.
- Búsqueda de trabajo que les permita ahorrar.
- Mínimo capital de arranque.
- Fondos de apoyo.
- Créditos convencionales con altas tasas de interés.
- Desconocen los servicios financieros.
- Capital semilla
- Prestamos de bancos a través de terceros.
- Implementación parcial del negocio hasta lograr crecimiento.
- Ayni – trabajo familiar

En cuanto a las alternativas de financiamiento que tienen los emprendedores se mencionó en mayor cantidad de repeticiones el ***préstamo informal con altas tasas de interés y con pocos requisitos, así también se mencionan los prestamos familiares, créditos convencionales y casas de empeño.***

Sin embargo, se observa que mencionan acciones que los emprendedores realizan para responder a sus problemas de financiamiento siendo, la postergación o implementación parcial del emprendimiento, la búsqueda de trabajo para ahorrar un capital mínimo para el desarrollo de sus proyectos.

Solución

El último bloque de la herramienta entabla el establecimiento de soluciones que se proponen desde el BDP para responder las necesidades y problemas de los clientes. Las soluciones planteadas durante el taller se dirigieron a mejoras, sostenibilidad financiera donde se mencionan los siguientes criterios:

Mejoras:

- Capital semilla es un producto diferenciador, es inclusivo y prepara para emprender.
- El producto cumple con su visión de desarrollo e innovación productiva.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio.
- Brindar asistencia técnica.
- El capital semilla es el primer escalón para formalizar a los clientes.
- El capital semilla es un producto bien percibido.
- El alcance del proyecto es limitado.
- No hay una buena imagen del servicio por parte del sector manufacturero.
- Debe establecerse el segmento de mercado.
- No hay promoción del producto.
- Se debe tomar en cuenta a los emprendedores con potencial.
- Ser la alternativa para los emprendedores.
- Se debe apostar para que el producto sea uno de fomento.
- Debe tomarse en cuenta las diferentes realidades que poseen los emprendedores rurales y de la ciudad.
- Ampliar el fideicomiso.
- No reducir el plazo de los préstamos.
- Realizar alianzas estratégicas para el servicio técnico.
- Mejorar el tiempo de respuesta.
- Subvención cruzada entre productos y mantener los financiadores.

Sostenibilidad operativa

- Los costos son altos
- FOCASE cuenta con agencias en todo el país.
- El área debería trabajar en alianzas para contar con más agencias.
- Los gastos son cubiertos por el mismo fondo de fideicomiso.
- Se considera como un programa propio y es complicado su sostenibilidad.
- Crear un subproducto como Vivero BDP, como en FOCASE.
- Analizar opciones de complementariedad con el FOCASE.
- Evaluar los costos de los préstamos informales.

- Todas las actividades complementarias deben ser realizadas por áreas especializadas.
- Tomar en cuenta los productos comerciales para el capital semilla, el cual permita ser operable.
- Incrementar la subvención.
- Focalizar el servicio en relación a los actores.
- Fortalecer áreas de la matriz productiva a nivel nacional.
- Vender el producto dentro del mismo estado.
- Con el tiempo se pueden diversificar los productos en sectores y grupos.
- Existen problemas con las garantías que ofrece el emprendedor.
- Se debe trabajar en temas de garantía, tasas de interés y asesoramiento técnico.
- El capital semilla debe trabajarse como un producto de fomento del BDP.
- Desarrollar alianzas estratégicas, subvención del producto y fuentes de financiamiento externo que apoye al proyecto.
- Debe definirse el producto acorde al tipo de cliente.

¿Qué se debe hacer?

- No duplicar servicios.
- Mejorar la calidad del producto.
- El producto responde al problema de la lucha contra la pobreza.
- Establecer el producto como uno de fomento hacia la estabilidad del mismo.
- Identificación de oportunidades en función a RSE.
- Ofrecer servicios complementarios.
- Realizar seguimiento después de la implementación por el surgimiento de nuevas necesidades.
- Responder a capacidad técnica, asesoramiento, condiciones para la oferta del producto, así como la forma de potenciar el producto.

Durante el análisis del quinto bloque se identificaron alternativas de solución y las actividades que deben realizarse para la mejora del producto y la sostenibilidad de este, sin embargo, el mismo debe sopesar un análisis de viabilidad operativa, técnica y financiera para su ejecución. Es necesario mencionar que la información planteada en este bloque brinda a los líderes

del proyecto información para un análisis a partir de los factores mencionados.

Finalizando el proceso del taller se establecieron las lecciones aprendidas o reflexiones que surgieron a partir del desarrollo del taller, el cual se describen a continuación:

- Todos los participantes tienen criterios comunes, sin embargo, no se encontró el mecanismo para mejorar el producto. Debe consolidarse el primer escalón, para que sea sostenible en el tiempo y sea capaz de implementarse.
- Todos los productos necesitan un tiempo para desarrollar mercado, por lo que este tipo de productos no consiguen mercado con facilidad.
- Se tienen problemas con la normativa de la ASFI, se buscan forzar las cosas para que los productos cumplan su objetivo social y financiero.
- El producto es positivo, debe seguir y trabajar en nuevos mecanismos y tratarlos con calma.
- Capitalizar el proyecto por parte del FOCASE y pensar en el costo del interés.
- El Vivero BDP es bien percibido pero el alcance es limitado.
- Se debe hacer una apuesta para ser un producto de fomento que no se tenía en el mercado, podría pensarse en otro tipo de tecnología para el financiamiento con diversas fuentes.
- El BDP tiene una batería de productos, pero se tienen problemas de consolidar la oferta.
- Es necesario encontrar el mecanismo para mejorar el producto y este sea sostenible en el tiempo.
- Articular el producto con el FOCASE para que sea administrados por el BDP.
- Es uno de los pocos productos hechos para emprendedores y bien elaborados.
- El BDP no está sólo, tienen la posibilidad de crecer porque además tiene un concepto diferente al de la banca.
- No perder de vista la segmentación de clientes, es importante no perder el fondo semilla pensando en personas vulnerables.

RECOMENDACIONES

- El taller colaboró a realizar un estado de situación del proyecto, el cual permitió identificar los elementos y factores necesarios para poder realizar mejoras y determinar las estrategias de sostenibilidad.
- Durante el taller se estableció un perfil del cliente el cual debe ser analizado y validado por los resultados de la consultoría el cual permite obtener datos como: sector, edad, nivel de innovación, impacto y generación de fuentes de empleo.
- En cuanto al bloque de necesidades que tienen los clientes se mencionan aspectos como el tipo de inversión que requieren, el acceso al sistema financiero, así como el fortalecimiento del emprendimiento en diversas áreas como ser el producción, marketing, innovación y gestión. Por lo que se recomienda realizar una evaluación de los tres elementos para colaborar a la mejora del proyecto capital semilla.
- En cuanto al bloque de problemas se mencionan que se presentan barreras para el acceso de financiamiento por los requisitos, garantías y documentación que debe entregarse para obtener un crédito, asimismo, dichos productos financieros no cumplen con las necesidades de los emprendedores y no se encuentran bajo la realidad y ciclo de los emprendimientos. Se recomienda alinear las necesidades y problemas para establecer mejoras en los productos financieros el cual incidirán en procesos y desarrollo de capacidades de los oficiales de crédito dirigido a la guía en la toma de decisiones en el ámbito empresarial, así como colaborar en la gestión del crédito.
- En el bloque de alternativas para responder a problemas de financiamiento se identificó que los emprendedores recurren a prestamistas informales, casas de empeño, créditos convencionales y préstamos familiares, por otra parte, se menciona que los emprendedores deciden postergar el crecimiento de sus emprendimientos o ahorrar para responder su necesidad. Debe tomarse en cuenta las alternativas y las tareas que realizan los

emprendedores para el acceso de financiamiento, donde se observa que el producto financiero de fideicomiso y capital semilla del Banco de Desarrollo Productivos es la única alternativa de acceso a financiamiento para emprendedores.

- El último bloque de SOLUCIONES los participantes establecieron alternativas de solución y actividades para mejorar el producto financiero. Por lo que se recomienda realizar un análisis de los elementos identificados en el marco de servicio, alineación con los productos del banco entre otros.
- Toda la información recolectada en los diferentes bloques debe colaborar a establecer mejoras y estrategias de sostenibilidad del proyecto, desde la perspectiva del cliente, sus necesidades, problemas y las alternativas que tienen para obtener financiamiento y fortalecimiento empresarial. Al realizar un análisis tripartito colaborar a la innovación de este, así como la evidencia de nuevas oportunidades de negocio.

MKT ACCELERATOR.

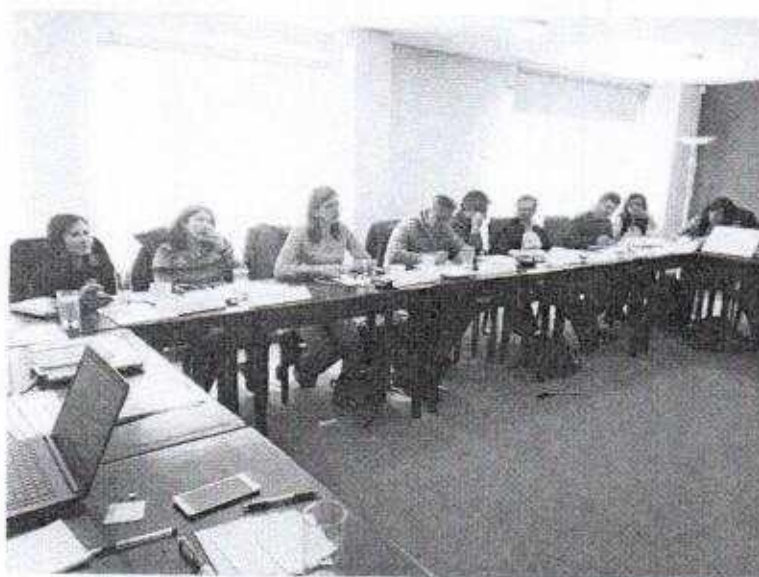
ANEXO
REGISTRO FOTOGRÁFICO

Anexo 1: Registro Fotográfico

Fotografía Nro 1.



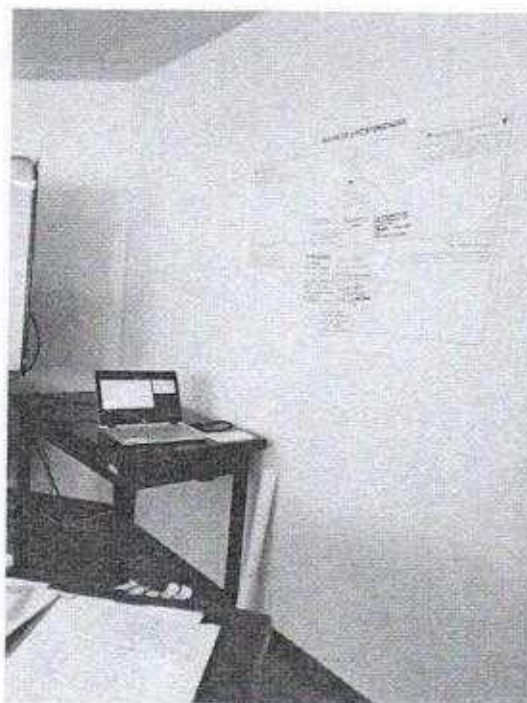
Fotografía Nro 2



Fotografía Nro 3



Fotografía Nro 4



ANEXO 2

REDACCIÓN TALLER

TALLER DE PERSPECTIVAS CONTINUIDAD DEL PROYECTO FONDO CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO CAPITAL SEMILLA

Martes 30 de abril de 2019

8:30 – 12:30

Palabras José Luis Pereira

Este proyecto tiene algunos años de vigencia hasta el 2021, debemos ver la posibilidad de adelantar el cierre, hemos llegado a un tercer año de operación el grupo de clientes interesantes y esperamos descubrir nuevos. El taller está planteado por el BDP y nosotros nos adherimos, para evaluar el producto, Gustavo nos apoya, nosotros confiamos en él. En una próxima reunión estará presente el embajador y presentaremos los resultados.

Queremos saber que perspectiva se tiene

Hay interés en la ASFI sobre el producto ya que logró una buena respuesta en relación a otros.

TALLER

Se utilizará el mapa de oportunidades con enfoque de mercado e innovación

Reglas

Todos participan

No desclasificar ideas

Tolerancia a tomar en cuenta las ideas de otros para poder innovar o mejorar

1.- ¿Cuales son o deberían ser nuestros clientes? Sectores, tamaño de la empresa, que deberíamos tener en cuenta

See Wan: Emprendedores y apoyar el sector generador de empleo sin discriminación.

Vivian: Emprendedores jóvenes entre 18 y 30 años y también mujeres.

Paola: Emprendedores jóvenes de 30 años de ambos sexos.

Javier: Emprendedores jóvenes para generar empleo, solucionar problemas de empleo.

José Luis: Jóvenes en temas tecnológicos productivos, por ejemplo, ideas nuevas uso de tecnología en producción, ambientales e innovación. Como es un fondo social, debemos ser selectivos respecto a las personas a las que queremos llegar, no es para productores convencionales.

Antonio: Trabajar con jóvenes en proceso de formación.

Edwin: Jóvenes formados pero sin experiencia, pasan cursos se forman y quieren empezar su negocio.

Sandra: Emprendimientos con potencial de impacto, preferiblemente liderados por jóvenes con impacto en empleo e innovación.

Carla: Jóvenes mujeres de 18 a 30 años con emprendimientos de arranque, tanto en producción como en servicio, porque esta población en los últimos años ha generado mujeres desempleadas y altas tasas de embarazo adolescente, son madres solteras de uno o dos hijos que inician un emprendimiento por subsistencia, sería bueno que a partir de tasas bajas de interés puedan generar mejores oportunidades de negocio.

Gustavo: Emprendedores con acceso difícil al sistema financiero, sean jóvenes o mujeres. Dos elementos fundamentales son la tecnología y la innovación.

Mónica: ¿Generamos un producto para mujeres?

Antonio: No porque tiene que generar elementos que hagan sostenido al producto, que no sea muy específico, al hacer eso muchas veces se vuelve contraproducente.

Sandra: Existen dos tipos de categorías en edad género, es decir población vulnerable y el tipo de emprendimiento, la necesidad de capital semilla es vital, ver cómo trabajar para ambos o vamos a trabajar sólo en una de las categorías.

Monica: Podemos trabajar en proyectos que tengan sí o sí impacto en el mercado. Podemos hablar de trabajar en proyectos de triple impacto, enfoque al mercado, al medio ambiente y a la sociedad; hoy por hoy se están desarrollando en Latinoamérica este tipo de proyectos que están dando fuertes pasos en el desarrollo de emprendimientos verdes. Podemos trabajar con jóvenes emprendedores que tengan una idea y un enfoque de innovación. Pocas empresas están desarrollan productos de verdadera innovación.

Sandra: La necesidad de un capital semilla es vital tenemos una población vulnerable que no tiene acceso a servicios financieros donde el impacto social de este capital semilla sería estupendo, ahora como casa eso con el Banco de Desarrollo Productivo no lo sé. Y la otra es pensar en emprendimientos que a su vez generan empleo y no están necesariamente orientados a población vulnerable, entonces son como diferentes tipos de producto que necesitan el capital semilla.

José Luis: Tenemos que tomar en cuenta el contexto, no es un producto masivo ya que desarrollar un producto en la banca es costoso, se debe analizar bien qué tipo de productos e identificar los aspectos diferenciales. Desarrollar un producto es sumamente costoso, no podemos pensar en desarrollar un producto masivo porque no puede competir con otros bancos. Este es un producto más enfocado con un nicho reducido y

tenemos que ser muy hábiles para identificar cuáles son aspectos que hacen diferente a este producto ya sean jóvenes, mujeres, hombres o emprendedores.

Javier: Hay limitantes, buscar soluciones a partir de un producto, la ASFI pone límites, somos tratados como cualquier banco, pero no como banco de fomento. Cuando hablamos de mujeres, nosotros tenemos un producto Jefas de Hogar, pero acá va el tema de la tasa de interés, etc.

Los costos de operación obligan a tener una tasa de interés mínima, en este caso es un producto financiado por eso se ha podido trabajar con un interés en cero, porque incluso la parte administrativa está subvencionada, hay elementos que tenemos que tener claros para tener sostenibilidad, el banco podría subvencionar en alguna parte, pero no puede subvencionar todo, como hace el análisis Gustavo, de tres personas, si subvencionamos a los tres tendremos sólo hasta mayo de 2021. Es complejo el tema tiene varias aristas, tal vez nos ayudaría un poco aclarar bien el cliente, jóvenes de ambos sexos. Tiene una línea que es el mayor apoyo a las mujeres, entiendo que este proyecto no financia servicios, por ejemplo, una peluquería, esa la vamos a tener que lanzar al FOCASE porque ellos si financian servicios. Lo que tenemos que definir exactamente es decidir dónde vamos a trabajar, hasta ahora hemos quedado jóvenes emprendedores, está bien pero ahí hay varios temas que debemos tomar en cuenta la formalidad, la informalidad.

Edwin: Los emprendedores quieren acceder a un fondo de capital semilla con tasa baja o tasa 0. ¿En ese sentido un peluquero que recién sale que no puede pagar la tasa de interés del FOCASE, porque no? Debería poder acceder. El BDP debe ser el vivero yo los apoyo en una primera instancia porque son potenciales y tienen posibilidades de éxito que deben convertirse en clientes de FOCASE. Esa es la idea de sostenibilidad estas creando tu propia masa de clientes.

Sandra: Yo mantendría una línea de apoyo a emprendimientos que generan impacto.

Antonio: Se observa con información parcial, hay un servicio sustituto que es FOCASE, encontrar que factor diferenciador hay en cuanto al él. Cuando un cliente necesita 10.000 bs. El mercado no lo atiende.

See Wan: Como área de fideicomisos privados no es una competencia el FOCASE por el alma que tiene el proyecto. Para su ampliación queremos aprovechar la experiencia e iniciar al emprendedor con tasa 0 para después ampliar y luego pueda introducir una tasa baja.

Gustavo: No existe información disponible para estudiar a FOCASE

2.- ¿Que necesidades intenta cubrir este tipo de emprendedores? ¿Qué tareas realizan para ello? ¿En qué contexto y entorno? Describe motivaciones que tienen para obtener crédito

Carla: Este sector de mujeres jóvenes no hacen innovación ni son creativas, busca préstamos para comprar maquinaria, tareas de comercialización para lograr su ingreso en un contexto familiar y su condición es de subsistencia y trabajan para su familia. Se debe hacer un análisis del contexto ya que estas mujeres sólo disponen de dos horas al día ya que tiene que responder a sus hijos y a las tareas del hogar.

Sandra: Por subsistencia y superación

Veronica: Capital operativo como financiar este aspecto? El contexto es competitivo y las posibilidades. Existen dificultades laborales el tiempo de trabajo. El emprendedor es muy empírico, no maneja metodología, parte de identificación de segmento, costos, manejo de operaciones, al final no sabe si está ganando o perdiendo.

Tania: Capital de operación e inversión, los emprendedores no cuantifican el capital de operación y empiezan a fallar.

Edwin: Crédito barato e inmediato

Antonio: Como fortalecer sus capacidades productivas, de gestión y de mercado.

José Luis: Emprendedores, tomar en cuenta el nivel de instrucción, como actuar en base a estos tipos de clientes (minuto 43), necesita una puerta de acceso al sistema financiero y que apoye en la actividad inicial. Uno tiene ideas buenas, tiene el plan financiero pero no hay una institución que apoye la actividad.

Javier: Hay un producto para emprendedores sin papeles, vivero después FOCASE, jefa de hogar. El primer paso es el ingreso al sistema financiero.

Paola: Acceso sin tantos requisitos, impulso para comenzar, necesita sentirse apoyado, negocios pequeños que cumplan con proyección de crecimiento.

Vivian: Ser independientes, búsqueda de mercados.

See Wan: Ellos buscan independencia y oportunidades de desarrollar su negocio y capital de arranque.

Gustavo: Necesidad de asistencia técnica, impacto y marketing

3.- ¿Qué problemas tiene el emprendedor al realizar dichas tareas y el beneficio que espera?

Con que barreras se encuentra

Qué resultados o beneficios espera

En que le gustaría ahorrar al cliente

See Wan: Ellos necesitan que alguien crea y confíe en su emprendimiento, los créditos no se ajustan a su realidad o su ciclo de negocio.

Vivian: La barrera es la falta de apoyo, buscan mejorar y perfeccionar sus procesos para ahorrar tiempo. De ser un financiamiento adecuado a lo que ellos necesitan, requisitos flexibles y tiempos rápidos.

Paola: Ahorro de tiempo, calidad de servicio y asesoramiento del banco para tomar acciones adecuadas.

Javier: La ausencia de garantías y de papeles, todo el tema legal.

José Luis: No encuentran un sistema financiero que comparta su riesgo con ellas en el tema de mujeres.

Antonio: Falta de orientación, problema de raíz, desconoce de las oportunidades que existen en el mercado para acceder a un financiamiento. Necesitan gestión, es decir como mantener el negocio, saberlo manejar, solución de problemas, etc.

Edwin: No existe acceso a emprendedores sin garantía y falta de información del sistema financiero

Tania: Asesor u oficial de crédito, no existe asesoramiento técnico, invierten en algo equivocado. Reducir la curva de aprendizaje.

Verónica: Habilidades de concretar la idea, conocimiento del mercado, si no tiene experiencia no se le da el crédito. Los garantes no se animan.

Sandra: Barreras de requisitos, inexistencia de asesoramiento accesible.

Carla: A los jóvenes no se financia. En el caso de las mujeres tienen tareas en el hogar, no tienen patrimonio y son madres solteras lo que provoca que no puedan acceder a un crédito.

4.- Alternativas que tiene el emprendedor para solucionar esos problemas ¿Qué ofrece la competencia?

Gustavo: Crédito pyme para formales y prestamistas.

Carla: Fondo vivero es lo mejor, alternativas prestamos de terceros

Sandra: Apoyo de crédito no formal, prestamos usureros, redes de familia

Verónica: Préstamo familiar, ahorro y acumular el capital necesario, reducir el tamaño del negocio que puede estrangular el negocio, ensayo y error riesgo de capital.

Tania: Créditos a través de terceros, casa de empeño, hay un producto que se llama FIE emprende en el que un cliente garantiza a un emprendedor.

Edwin: Prestamistas informales, le quitan todo, con muerte. Postergar su emprendimiento buscando un trabajo que les permita ahorrar.

Antonio: Tiene un capital mínimo de arranque que es la familia, falta de asistencia técnica y manejo de negocio.

José Luis: Personas con poco patrimonio, acuden a fondos de apoyo.

Javier: Prestamistas, el emprendimiento temporal no consigue crédito y vuelve a buscar trabajo fijo.

Paola: Prestamos informales y familia. Por la alta tasa de financiamiento muere el negocio.

Vivian: La implementación parcial del negocio hasta crecer.

See Wan: Existen varios productos en el mercado, capital semilla son asesores de negocio no sólo de crédito y por otro lado desconocen servicios financieros.

COMENTARIOS GENERALES:

Sandra: Existe una necesidad de apoyo técnico

José Luis: hay que pueden dar ese apoyo técnico

Verónica: Tenemos un cliente con ideas, con conocimiento técnico o experiencia, es microempresario temporal, el banco ahorra el personal y no da un apoyo como punto de equilibrio y de seguimiento. Deberíamos segmentar en tipo de clientes. Hacer un proceso de selección entre empresas que saben lo que quieren hacer y tiene posibilidades y los otros que aún no la tienen clara que pasen a una incubadora de empresas.

IDEAS FUERZA

QUE HACE EL BDP	<u>See Wan:</u> ✓ Producto diferenciador ✓ Hace inclusión y prepara al emprendedor <u>Vivian:</u> ✓ Cumple su visión de fortalecer el desarrollo e innovación productiva ✓ Mantiene un producto diferenciador <u>Paola:</u> ✓ Busca nuevas oportunidades de negocio ✓ Hacer un mix con posibilidades de asistencia técnica <u>Javier:</u> ✓ Es el primer escalón para generar formalización de los clientes <u>José Luis:</u> ✓ Es un producto bien percibido ✓ Alcance limitado ✓ No hay buena imagen del servicio en el área de manufactura <u>Antonio:</u> ✓ ¿Está incorporado en el portafolio de productos del BDP? ✓ Creo que no existe segmentación del mercado ✓ No hay promoción del producto <u>Tania:</u> ✓ Se puede mejorar la cobertura
------------------------	---

	✓ Es restrictivo COSUDE capital semilla <u>Verónica:</u> ✓ Se debe tomar en cuenta a los que tienen potencial ✓ Como llegar al conjunto ✓ Ser la alternativa para el emprendedor ✓ Es muy pequeño ✓ No hay promoción <u>Sandra:</u> ✓ Apostar si es un producto de fomento o financiero ✓ Ahondar como producto de fomento ✓ Hacen un esfuerzo en temas de asistencia técnica <u>Carla:</u> ✓ Es un producto bueno ✓ Trabajar el tipo de asistencia técnica particularmente
SOSTENIBILIDAD AD OPERATIVA	<u>Gustavo:</u> ✓ Los costos son altos ✓ BDP debería trabajar en alianzas y contar con más agencias <u>Vivian:</u> ✓ Los gastos del producto corren del mismo fideicomiso ✓ Si se considera como programa propio, es más complicada la sostenibilidad <u>Jose Luis:</u> ✓ Utilizar otra herramienta financiera ✓ Crear un subproducto como vivero BDP como con FOCASE <u>Antonio:</u> ✓ Identificar bien el mercado ✓ Ver las opciones de cómo se complementa el FOCASE ✓ Evaluar el costo de los préstamos informales <u>Verónica:</u> ✓ Todas las actividades complementarias deben ser realizadas por áreas especializadas

	✓ Subvención cruzada de productos, tomar en cuenta los más comerciales para el capital semilla para que sea operable, con proyección de aumentar esa subvención ✓ Focalizar el servicio en relación a los actores ✓ Fortalecer áreas de la matriz productiva nacional ✓ Como vender el producto dentro del mismo estado ✓ Con el tiempo y con más capital puedo ya asumir otros productos en distintos temas y grupos ✓ Hay problemas con las garantías que ofrece el emprendedor ✓ Tomar en cuenta la garantía que tiene el emprendedor para facilitar Tres aspectos fundamentales: garantía accesible técnico 1.- Trabajar en la 2.- Tasa de interés 3.- Asesoramiento <u>Sandra:</u> ✓ Fomentar para consolidar el proyecto ✓ No perder la oportunidad ✓ Debe ser un instrumento de fomento del BDP <u>Carla:</u> ✓ No descartar la posibilidad de alianzas estratégicas ✓ Subvencionar con otros productos ✓ Empresas extranjeras que puedan financiar el proyecto ✓ Hacer alianzas con instituciones que necesitan el producto <u>Tania:</u> ✓ No se encuentra bien definido el producto de acuerdo al tipo de cliente
	<u>Veronica:</u> ✓ Se pueden tener ambos productos y trabajarlos por separado

QUE DEBERIA HACER EL BDP	✓ No duplicar servicios ✓ Como mejorar la calidad de producto ✓ El fondo puede ir a capital operativo <u>Jose Luis:</u> ✓ Responder a una lucha contra la pobreza ✓ El producto debe quedarse como fomento y puente hacia lo financiero bajo el concepto de sostenibilidad ✓ Que el BDP haga una apuesta propia y recursos ✓ Hacer crecer el producto <u>Antonio:</u> ✓ Es difícil mantener el producto ✓ Se pueden abrir otras oportunidades de función social y RSE ✓ Ofrecer servicios complementarios <u>Javier:</u> ✓ No se puede hacer difusión masiva porque los recursos no alcanzan (contexto) ✓ Redefinir que se puede hacer, como se va a re conceptualizar el producto ✓ No tenemos la capacidad técnica para asesorar a los emprendedores ✓ Si seguimos, ¿el resultado será útil? ✓ Como construir el producto, responder necesidades. ✓ Si el banco está en condiciones ✓ ¿Cómo potenciar el producto? ✓ Hacer seguimiento después de la implementación ya que surgen nuevas necesidades en el camino
--	--

LECCIÓN APRENDIDA

Javier:

Todos estamos sintonizados pero no estamos encontrando los mecanismos para mejorar el producto.

Se debe consolidar el primer escalón, que subsista en el tiempo y que sea capaz de implementarse

Verónica:

Todo producto se tiene que desarrollar en el tiempo y este tipo de producto no consigue un mercado fácil. Deberíamos articular con el FOCASE en el sentido que sea administrada por el BDP.

Vivian:

Como banco trabajar en un producto diferenciador que mantenga el espíritu.

Paola:

Se trabaja en la reformulación de productos de la mano del fondeo, tenemos problemas con las reglas de la ASFI. Estamos buscando casar las cosas para que los productos cumplan sus objetivos socialmente y financieramente.

José Luis:

El producto es positivo, se debe seguir y trabajar en nuevos mecanismos y tratarlos con calma.

Antonio:

Buscar capitalizar el proyecto por parte de FOCASE, pensar en el costo del interés.

Tania:

Es uno de los pocos productos hechos para emprendedores y bien elaborado, se debe acaparar conceptos de productos.

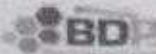
Sandra:

El BDP no está sólo, tienen la posibilidad de crecer porque además tiene un concepto diferente al de la banca.

Carla:

No perder de vista la segmentación de clientes, es importante no perder el fondo semilla pensando en personas vulnerables.

Complemento al Anexo 7
Lista de Participantes en el Taller "Perspectivas de Continuidad del Proyecto Capital Semilla -Fideicomiso Capital Semilla"

 LISTA DE PARTICIPANTES					
ACTIVIDAD TALLER DE PERSPECTIVAS DE CONTINUIDAD DEL PROYECTO CAPITAL SEMILLA					
Fecha: 20/04/2019		Hora: 8:30		Lugar: PASTAL - LA PAZ	
Nº	Nombre y Apellido	Nombre de la Entidad	Correo electrónico	Teléfono Celular	Firma
1.	Adrián H. Soto	BDP-SIAH	adrian.soto@bdp.com.bo	7018009	[Firma]
2.	Christian Ugarte	BDP-SAH	christian.ugarte@bdp.com.bo	67736112	[Firma]
3.	SEE WAN LOE	BDP-SAH	see.wan.loe@bdp.com.bo	70600700	[Firma]
4.	H. Flores G.	BDP-SAH	h.flores.g@bdp.com.bo	70101112	[Firma]
5.	Antonio Slayba	F/ PROFIN	antonio.slayba@profin.org	70720051	[Firma]
6.	CRISTIAN BARRERA	CONSEJO	cristian.barrera@profin.org	70720051	[Firma]
7.	Manuel Chaparro	HKFACILITADOR	manuel.chaparro@profin.org	70720051	[Firma]
8.	Pablo Cantalejo	HKFACILITADOR	pablo.cantalejo@profin.org	70720051	[Firma]
9.	Juan Torres	BDP-SAH	juan.torres@bdp.com.bo	67742328	[Firma]
10.	Sandra Nithaluna	Susana Nithaluna	sandra.nithaluna@profin.org	70720051	[Firma]
11.	José Luis Ponce	COSUDE	jose.luis.ponce@cosude.org.bo	70720051	[Firma]
12.	Juan Carlos	BDP-SAH	juan.carlos@bdp.com.bo	70720051	[Firma]
13.	Paula Gallego	CPHGA	paula.gallego@cpgha.org.bo	70720051	[Firma]
14.	Tania Toppe	ProBolivia	tania.toppe@probolivia.org	70720051	[Firma]
15.	Veronica Ramos	BDP	veronica.ramos@bdp.com.bo	70720051	[Firma]
16.	Paola Villanueva	BDP-SAH	paola.villanueva@bdp.com.bo	67736112	[Firma]
17.	Edwin Vargas	FUNDACION PROFIN	edwin.vargas@fundacion-profin.org	70514691	[Firma]

ANEXO 8

**“EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO
FONDO DE CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO Y
PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA”
(AVANCES DE CONSULTORÍA)**

**Banco
de Desarrollo
Productivo S.A.M.**

**Taller de Análisis y Continuidad del Proyecto y del Fideicomiso
La Paz, 30 de abril de 2019**

OBJETIVOS Y FINALIDAD DEL PROYECTO Y FIDEICOMISO

Objetivo General: “Incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares (UPFs) como consecuencia de la implementación del capital semilla y servicios no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres, el aprovechamiento de la biodiversidad, la producción ecológica y la innovación tecnológica” (Proyecto Capital Semilla).

Objetivo Global: “Contribuir a la reducción de la pobreza y mejorar la calidad de las familias rurales en los territorios donde se realizará la intervención” (Contrato de Contribución).

Finalidad: Financiar con Capital Semilla Emprendimientos productivos en Etapa inicial, en Despegue o en Proceso de Consolidación con el objeto de coadyuvar a la mejora de ingresos del Emprendedor y/o permitir a su posterior acceso al sistema financiero en general” (Fideicomiso).

PRINCIPALES HITOS

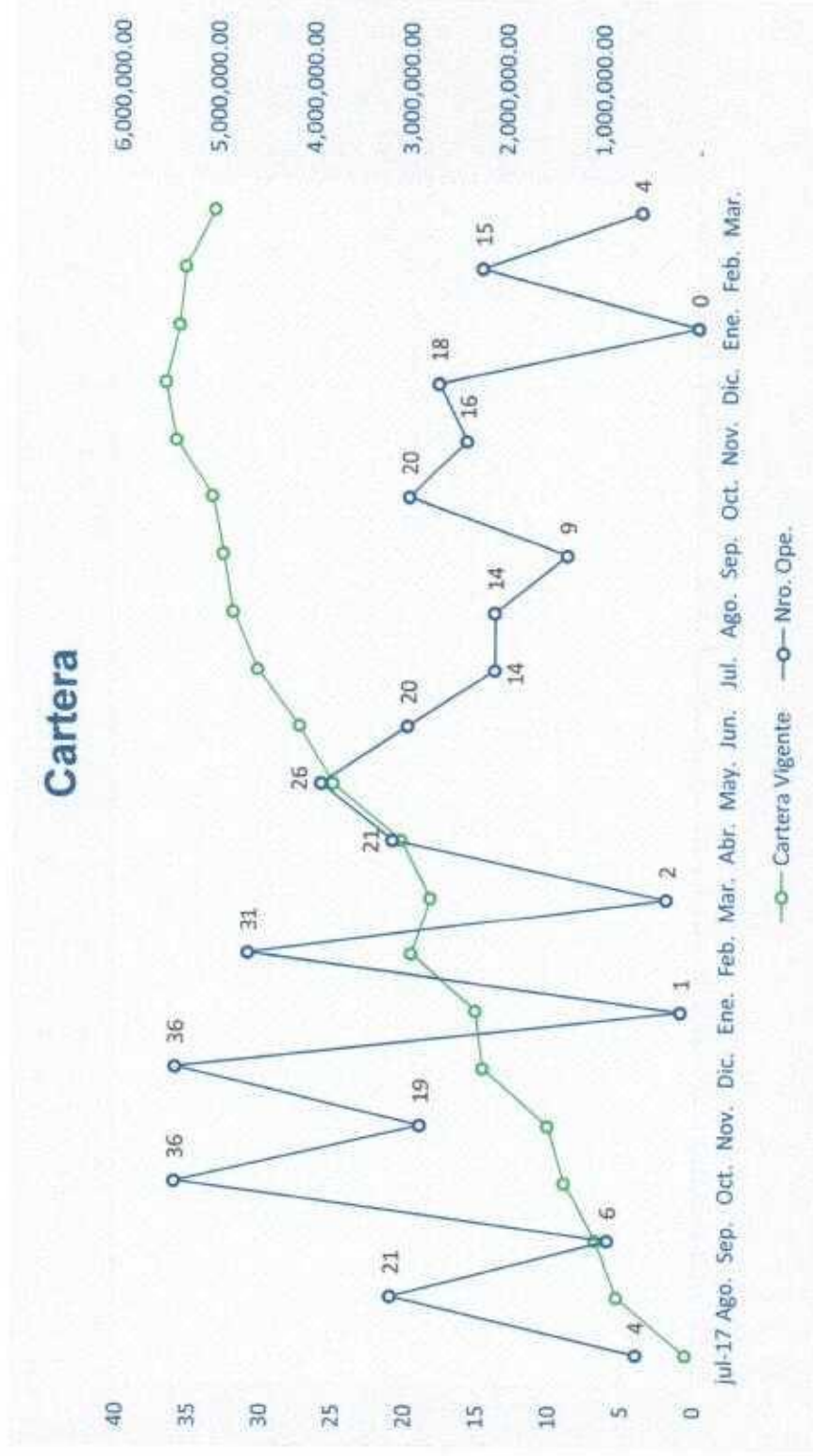
- Formulación del Proyecto Capital Semilla, por la Gerencia de Planificación del BDP-SAM, en noviembre de 2014
- Contrato de constitución entre COSUDE y el BDP-SAM en abril de 2015
- Firma del Contrato de Constitución del Fideicomiso Capital Semilla en diciembre de 2016
- Reglamentos de Capital Semilla, Comité Directivo y Comité Técnico aprobados por Directorio en noviembre de 2016
- El Reglamento de Fideicomiso Capital Semilla para Personas Naturales experimento 4 modificaciones, la última aprobada en octubre de 2018
- Las primeras operaciones son aprobadas en junio de 2017, lo que reduce a 4 años el periodo de ejecución y a 2 años la colocación efectiva del proyecto y fideicomiso.

MARCO NORMATIVO

- Ley N° 393 de Servicios Financieros (agosto 2013) autoriza al BDP-SAM a realizar operaciones de capital semilla
- Reglamento para Fondos de Capital de Riesgo (Resolución ASFI/1392/2017 de 30 de noviembre de 2017), donde se determina que el capital semilla podrá ser una modalidad de capital de riesgo, que constituye un financiamiento a cambio de una participación en la propiedad del emprendimiento

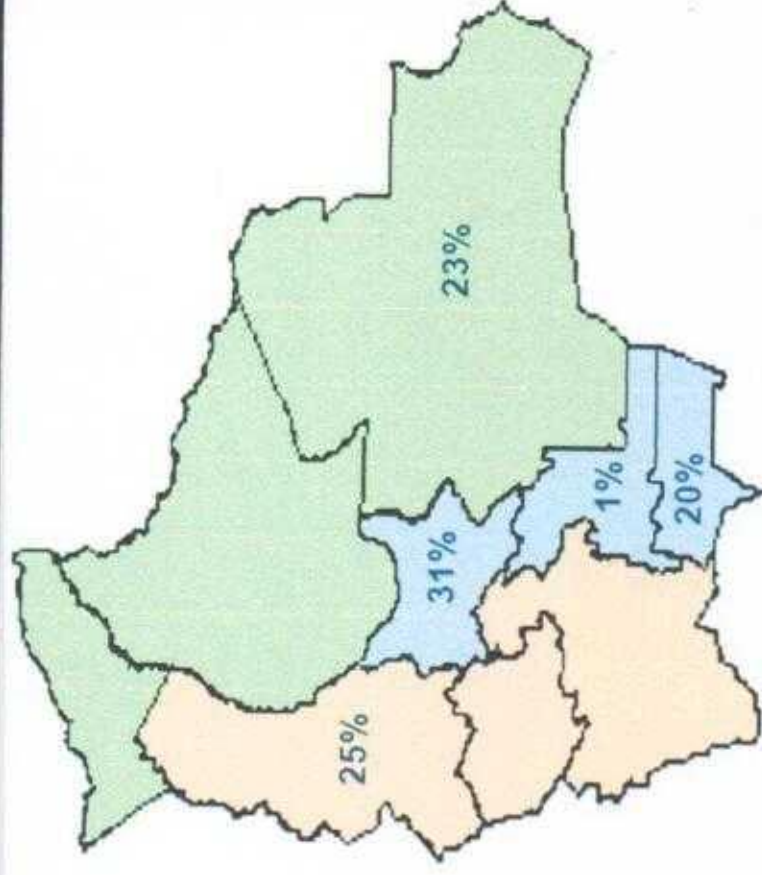
A 1 AÑO Y 9 MESES DE EJECUCIÓN

- Comportamiento de la Cartera del Fideicomiso Capital Semilla al 31.03.2019



Mes	Nro. Operaciones	Desembolsos	Recuperaciones	Cartera	Mora al 31.03.19
Total	333	7,426,732.40	2,391,641.64	5,035,090.76	3.43 %

Modalidades de Otorgación	Capital Semilla	%
Presupuesto	6,740,000	100.0%
Monto Total Desembolsado	7,426,732	122.4%
Monto Recuperado	2,391,642	39.4%
Monto Recolocado - sobre Recuperado	1,360,732	56.9%
Cartera Vigente	5,035,091	74.7%
% Mora	3.43%	
Saldo en Bancos Bs.	1,898,609	



	Bs
Saldo en Bancos	1,898,609
Recuperaciones esperadas a junio 2019	1,115,000
Total Disponibilidad	3,013,609
Colocaciones estimadas a junio 2019	70
Colocación promedio	22,302
Colocación estimada a junio 20019	1,561,140
Saldo disponible a junio 2019	1,452,469
Saldo disponible a diciembre 2019	3,203,259
Saldo disponible a diciembre 2020	5,703,259
Saldo disponible a diciembre 2021	6,740,000

RADIOGRAFIA

DEL

PROYECTO /

FIDEICOMISO

Vs.

FOCASE

	Proyecto/Fideicomiso Fondo Capital Semilla	FOCASE
Figura legal	Fideicomiso	Patrimonio autónomo
Plazo	5 años, pudiendo ampliarse	Indefinido
Modalidad de financiamiento	Crédito	Crédito
Beneficiarios	Emprendimientos Productivos en Etapa Inicial, en Despegue o en Proceso de Consolidación	Técnicos, profesionales y otras personas naturales, de manera individual o asociativa, para primera inversión; MyPEs productivas de reciente puesta en marcha.
Requisitos	• Capital semilla impulso • Plan de emprendimiento • Prioridad: mujeres y jóvenes (18 a 29 años) • 10% a 20% de aporte • Estabilidad domiciliaria (6 meses) • Pago del seguro de desgravamen	• Plan de negocios, • Licencia de actividad, • 15% de aporte, • MyPE en etapa embrionaria (menor a 18 meses)
Montos a financiar	• Pequeño: hasta Bs.50.000 • Mediano: de BS.50.001 a 100.000 • Grande: de Bs.100.001 a 200.000	• Hasta 85% del emprendimiento • Máximo 100.000 UFV (Bs.230.037)
Tasa de interés	0%	11.5% anual
Plazo de financiamiento	Hasta 3 años (máximo hasta mayo 2021)	Hasta 5 años capital de inversión Hasta 1 año capital de operación
Garantías	Personal solvente, para montos > Bs.50.000	Convencionales y no convencionales
Sectores económicos (A marzo 2019)	Bs. 7.43 MM Agrícola: 27.2% Pecuario: 29.4% Manufactura: 43.4% Mujeres: 59.5%	Bs.41 MM Servicios: 37% (SF: 31.1%) Agropecuario: 34% (SF: 16.4%) Manufactura: 23% (SF: 25.6%) Otros: 6% (SF: 27.9%) Mujeres: 37% (SF: 39%)
Cobertura	9 departamentos	Nacional
Personal	1 Responsable, 2 Asesores, 1 Asistente Adm.	1 Responsable; Asesores y Plataforma de 16 agencias en 8 departamentos
Asistencia técnica	Mediante EATC + Cursos Educ. Fin. GATIP	Cursos de Educación Financiera de GATIP
Evaluación de campo	Si	Si
Seguimiento	3 visitas programadas	Sólo a morosos

PRODUCTIVIDAD, INCREMENTO DEL PATRIMONIO Y ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS

Incremento de la Productividad			
	Mujeres	Hombres	Total
Inversión en maduración	27.3%	20.0%	25.0%
Productividad > 15%	54.5%	60.0%	56.3%
Productividad < 15%	18.2%	20.0%	18.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: en base a 16 casos visitados

Perspectiva de Incremento de Patrimonio			
	Mujeres	Hombres	Total
Inversión / Patrimonio < 50%	45.5%	60.0%	50.0%
Inversión / Patrimonio 51% - 100%	27.3%	40.0%	31.3%
Inversión / Patrimonio > 100%	27.3%	0.0%	18.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: en base a 16 casos visitados

Emprendedores por Acceso al Sistema Financiero			
	Mujeres	Hombres	Total
Con Credito	101	62	163
Garante	17	9	26
Nuevo	80	64	144
Total	198	135	333
Con Credito	51.0%	45.9%	48.9%
Garante	8.6%	6.7%	7.8%
Nuevo	40.4%	47.4%	43.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: en base a datos del 100% de desembolsos.

INNOVACIÓN, ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA, INCLUSIÓN FINANCIERA Y EMPODERAMIENTO ECONOMICO DE LA MUJER EMPRENDEDORA

Desembolsos por Adopción de Tecnología por Sexo

	Mujeres	Hombres	Total
Convencional	2,097,650	1,027,046	3,124,696
Ecologica	249,894	336,861	586,755
Incremental	1,683,330	2,031,952	3,715,282
Total	4,030,874	3,395,858	7,426,732
	52.0%	30.2%	42.1%
Convencional	6.2%	9.9%	7.9%
Ecologica	41.8%	59.8%	50.0%
Incremental	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: en base a datos del 100% de desembolsos.

Operaciones por Adopción de Tecnología por Sexo

	Mujeres	Hombres	Total
Convencional	119	44	163
Ecologica	33	44	77
Incremental	46	47	93
Total	198	135	333
	60.1%	32.6%	48.9%
Convencional	16.7%	32.6%	23.1%
Ecologica	23.2%	34.8%	27.9%
Incremental	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: en base a datos del 100% de desembolsos.

Desembolsos por Tamaño del Emprendimiento y Sexo

	Mujeres	Hombres	Total
GRANDE	295,000	271,400	566,400
MEDIANO	217,800	150,400	368,200
PEQUEÑO	3,518,074	2,974,058	6,492,132
Total	4,030,874	3,395,858	7,426,732
	7.3%	8.0%	7.6%
GRANDE	5.4%	4.4%	5.0%
MEDIANO	87.3%	87.6%	87.4%
PEQUEÑO	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: en base a datos del 100% de desembolsos.

Operaciones por Tamaño del Emprendimiento y Sexo

	Mujeres	Hombres	Total
GRANDE	2	2	4
MEDIANO	3	2	5
PEQUEÑO	193	131	324
Total	198	135	333
	1.0%	1.5%	1.2%
GRANDE	1.5%	1.5%	1.5%
MEDIANO	97.5%	97.0%	97.3%
PEQUEÑO	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: en base a datos del 100% de desembolsos.

Desembolsos por Sexo y Edad (en Bs.)

	Mujeres	Hombres	Total
18 - 29 años	1,429,986	1,222,333	2,652,319
> 29 años	2,600,888	2,173,526	4,774,414
Total	4,030,874	3,395,858	7,426,732
	19.3%	16.5%	35.7%
18 - 29 años	35.0%	29.3%	64.3%
> 29 años	54.3%	45.7%	100.0%

Fuente: en base a datos del 100% de desembolsos.

Operaciones por Sexo y Edad (en Bs.)

	Mujeres	Hombres	Total
18 - 29 años	62	45	107
> 29 años	136	90	226
Total	198	135	333
	18.6%	13.5%	32.1%
18 - 29 años	40.8%	27.0%	67.9%
> 29 años	59.5%	40.5%	100.0%

Fuente: en base a datos del 100% de desembolsos.

CUMPLIMIENTO DE MARCO LÓGICO

EFECTOS ESPERADOS

Código	Objetivos	Indicadores Clave	Efecto al 31/03/19
Efecto 1	Unidades productivas familiares (emprendimientos) mejoran su productividad e integración al sistema financiero como consecuencia de acceder a capital semilla y servicios no financieros	80% de UPFs incrementan en 15% su productividad	13 de 16 emprendimientos visitados cumplen indicador (100% de cumplimiento)
		80% de UPFs alcanzan un nivel patrimonial que les permite acceder al sistema financiero	25 de 36 operaciones canceladas (69%) accedieron a crédito de primer piso de BDP-SAM. 289 operaciones aún activas (87%). El 65% de los emprendimientos tiene probabilidad de incrementar su patrimonio. (86% de cumplimiento)
Efecto 2		1 Tecnología de Capital Semilla desarrollada e incorporada a la oferta de servicios financieros del BDP-SAM	Se dispone de una tecnología de Capital Semilla diferenciada, intensiva en información del cliente, que comprende Evaluación, Asistencia Técnica y Seguimiento con criterios de evaluación de resultados (100% de cumplimiento)
		10 entidades públicas y/o privadas con transferencia de tecnología de capital semilla del BDP-SAM, 1 red de actores público y privados conformada para promover el financiamiento de Capital Semilla	10 convenios, 7 cartas acuerdo de trabajo y otras 7 con asociaciones; 24 en total. De ese total 4 son entidades públicas, 5 ONG, 8 impulsadoras de emprendimientos. (100% de cumplimiento)

RESULTADOS

Y

PRODUCTOS

Código	Objetivos	Indicadores Clave	Resultado al 31/03/19
Producto 1	Capital Semilla y servicios no financieros integrales otorgados a: 1) UPF (emprendimientos individuales) con priorización de mujeres, jóvenes e innovaciones tecnológicas. 2) UPF (emprendimientos en cadena) pertenecientes a Asociaciones u Organizaciones de productores	600 UPF acceden a servicios financieros y no financieros de Capital Semilla (1) 200 UPF pertenecientes a Asociaciones u Organizaciones de productores acceden a servicios financieros y no financieros de Capital Semilla. (2)	333 operaciones (55.5%) 510 UPF con Asistencia Técnica (85% de cumplimiento) Al menos 7 asociaciones de productores que alcanzan a al menos 149 operaciones (74.5% de cumplimiento).
Producto 2	Servicios no financieros integrales de apoyo a UPF y asociaciones productivas, usuarios de capital semilla establecidos mediante acuerdos y alianzas con entidades públicas y privadas.	20 Acuerdos y/o alianzas con entidades que prestan servicios no financieros.	24 alianzas estratégicas establecidas (100% de cumplimiento)
Producto 3	Productos innovadores de Capital Semilla desarrollados por el BDP-SAM para UPF individuales y en cadena.	4 subproductos o modalidades de otorgación de fondos innovadores desarrollados.	- Capital semilla inicial no fue aceptado por ASFI - Capital semilla impulso con subproductos de innovación incremental, innovación ecológica y convencional. - Se está implementando producto para emprendimientos en cadena (100% de cumplimiento)
Producto 4	Propuesta de Fortalecimiento del "Fondo Capital Semilla" para el sistema financiero desarrollada y puesta a disposición de los operadores.	Fondo de Capital Semilla (Fideicomiso) con perspectivas de sostenibilidad y consolidación en el BDP. (3)	Gerencia de Negocios con proyecto de "Capitalización de la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla". Gerencia de Asistencia Técnica e Innovación Financiera se expresa estar preparada para alojar a Vivero BDP. (100% de cumplimiento)
Producto 5	Sistema de información para la evaluación de productividad, adopción de tecnologías y desarrollo de emprendimientos que accedieron a recursos de Capital Semilla.	100% de emprendimientos que acceden a capital semilla referenciados, monitoreados y evaluados aplicando la Tecnología de Capital Semilla.	Sistema desarrollado en Excel, con exportación de datos al sistema ARGUS del BDP-SAM. Diseño del Plan de Negocios incluye información para seguimiento. Se programan 3 seguimientos por emprendedor y se cuenta con un módulo de seguimiento. Geo referencian de clientes y registro fotográfico. (100% de cumplimiento)

LINEAMIENTOS DE CONTINUIDAD - OPERATIVA

- Existe una tecnología de Capital Semilla operando y con resultados verificables, que es la base indiscutible de las perspectivas de continuidad del Proyecto y Fideicomiso.
- El equipo profesional a cargo de la ejecución del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla es solícito y muy comprometido con los objetivos.
- La no autorización de ASFI para trabajar con el producto Capital Semilla Inicial, alejó en parte al Proyecto y Fideicomiso de los emprendedores con más dificultades de acceso al financiamiento. Ello no impidió, sin embargo, llegar a una alta proporción de mujeres y jóvenes emprendedores.
- Se pueden apreciar algunos casos de operaciones con emprendedores que tienen patrimonio y desembolsos más altos que el promedio; sin embargo los resultados parecen interesantes por el lado de la formalidad del emprendimiento y empleo.
- Existe una definición de productos financieros en el último Reglamento de Fideicomiso Capital Semilla que puede ser aplicado a todas las operaciones desembolsadas, para mostrar mejor la riqueza de los resultados obtenidos.
- En la identificación de potenciales emprendedores, las ONG parecen ser menos pro activas que las empresas impulsoras.
- La dispersión geográfica de las operaciones es muy costosa para un equipo centralizado, demandando mucho tiempo para evaluaciones, seguimiento y cobranza, costo que se compensa atendiendo grupos de emprendedores.

- Por el lado de los emprendedores, de manera casi general expresan necesidades de futuras inversiones complementarias y de mayor capital de trabajo, constituyendo esta una indiscutible oportunidad para los productos de primer piso del BDP - SAM.
- En algunos casos mencionan dificultades para conseguir mano de obra calificada, y temporal para labores culturales y cosecha en agricultura (fruticultura)..
- Los emprendedores expresan que el plazo es muy corto, que ese fue uno de los factores que desanimaron a otros, y que dos años es excesivamente corto para lograr el flujo de caja suficiente. En la práctica, el plazo fue otro factor de alejamiento de los segmentos con menor acceso al financiamiento, puesto que por lo general no disponen de un flujo de caja suficiente.
- Son inevitables problemas exógenos como efectos climáticos (lluvias excesivas), enfermedad del emprendedor; incluso se tuvo que lamentar un deceso.

- El problema operativo mayor es que las colocaciones terminan en junio de 2019; incluso el plazo de colocación se ha reducido a dos años. La buena noticia es que el Contrato de Fideicomiso tiene cláusulas que permiten la ampliación del plazo de ejecución.
- La Gerencia de Negocios y Fideicomisos tiene una nueva unidad para Fideicomisos Privados, que está realizando un diseño de negocios fiduciarios privados basados en el desarrollo, en función del cual se busca la "Capitalización de la experiencia del Fideicomiso Capital Semilla". Como potencial se tiene que el Contrato de Fideicomiso permiten las adhesiones.

LINEAMIENTOS DE CONTINUIDAD - FINANCIERA

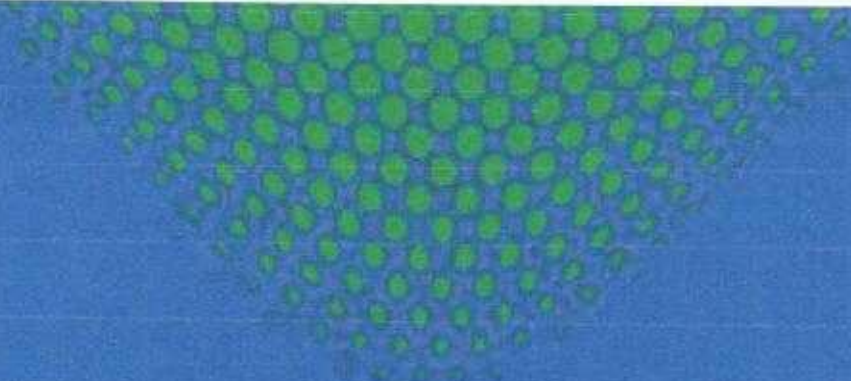
- Considerando presupuesto ejecutado del año 2018, el saldo del presupuesto para sueldos del equipo del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla, alcanzaría hasta mayo de 2020.
- Si el BDP – SAM decide absorber a uno de los miembros del equipo, el saldo de presupuesto de personal alcanzaría hasta octubre de 2020. Si absorbe a 2 miembros, el presupuesto alcanzaría hasta septiembre de 2021.
- Asumiendo algunos supuesto de tasa de interés para las operaciones del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla, mismas que mantengan estos productos diferenciados de la oferta de primer piso del BDP – SAM, se obtendría el siguiente resultado:

	Concentración	tasa de interés	Intereses Bs.
Subproductos Inclusivo pequeños	10%	0%	0
Subproductos impulso mujeres y jóvenes	40%	3%	68,439
Subproductos impulso	50%	5%	142,581
TOTAL			211,021

La cartera tendría una capacidad de sostener 7 meses a todo el equipo.

- Se ha abordado por el lado del personal del Proyecto y Fideicomiso la problemática de la sostenibilidad financiera, porque del personal depende la sostenibilidad operativa; es pues necesario mantener el equipo que haga funcionar la maquinaria, con los ajustes que sean necesarios.
- Pero el paquete tecnológico del Proyecto y Fideicomiso Capital Semilla estaría incompleto con un Programa de Asistencia Técnica, mismo que se encuentra de momento subsidiado por COSUDE.

¡Gracias!



ANEXO 9

TERMINOS DE REFERENCIA

Consultoría de Corto Plazo

**"Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla - Fideicomiso
Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera"**

REF: FCS-01/19

FONDO CAPITAL SEMILLA

TERMINOS DE REFERENCIA

Consultoría de Corto Plazo

"Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla - Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera"

I. Antecedentes.-

Mediante un Contrato suscrito el 01.04.15 entre la Confederación Suiza, representada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta (BDP – S.A.M.), relativo a la Concesión de una Contribución al Proyecto "Fondo Capital Semilla".

El objetivo de desarrollo del Proyecto es "Incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares (UPF) como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros y no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres y la innovación tecnológica".

El proyecto tiene dos componentes estratégicos:

- 1er. Componente Estratégico, tiene el propósito que las Unidades Productivas Familiares (emprendimientos) mejoren su productividad e integración al sistema financiero como consecuencia de acceder a capital semilla y servicios no financieros.
- 2do. Componente Estratégico, tiene el propósito de desarrollar una tecnología de capital semilla y adoptada por el BDP SAM para responder a las necesidades del sector productivo.

Para lograr la implementación de ambos componentes el 07.12.16 se ha constituido el Fideicomiso Capital Semilla, suscrita entre la Confederación Suiza en Bolivia y el en que tiene la finalidad de "Financiar con Capital Semilla Emprendimientos productivos en Etapa Inicial, en Despegue o en Proceso de Consolidación con el objeto de coadyuvar a la mejora de ingresos del Emprendedor y/o permitir a su posterior acceso al sistema financiero en general".

El Proyecto Fondo Capital Semilla se encuentra en su quinto (5º) año de ejecución y el Fideicomiso Capital Semilla se encuentra en el tercer (3º) año, y ambos concluirán el año 2021; al respecto en la presente gestión 2019 ya se iniciará acciones para el cierre para ambos.

Por lo anterior, se requiere la Contratación de un/a Consultor/a por Producto para realizar "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Financiera".

II. Objetivo del Servicio de Consultoría.-

Realizar una evaluación de resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, y plantear opciones y/o elementos para la sostenibilidad operativa y financiera, con el propósito de fortalecer los objetivos y estrategia del Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP – S.A.M.), en relación al servicio financiero promovido desde el proyecto/fideicomiso.

III. Alcance del Servicio.

Se debe realizar una evaluación de resultados con el siguiente alcance:

3.1 Proyecto Fondo Capital Semilla

Evaluar los resultados según el Marco Lógico del Proyecto (ML Inicial Anexo 1 y ML Ajustado Anexo 2), los criterios principales de evaluación son:

- Incremento de productividad,
- Acceso a servicios financieros y no financieros y
- Incremento de patrimonio.

Evaluar los resultados desde la perspectiva de:

- La Innovación y Adopción de Tecnología (de producto, proceso, transformación, tecnología u otros).
- Inclusión Financiera
- Empoderamiento Económico de la Mujer Emprendedora.

3.2 Fideicomiso Capital Semilla

Evaluar resultados del uso y aplicación de la Tecnología Financiera para la otorgación de créditos Capital Semilla, los criterios principales de evaluación son:

- Aplicación de la tecnología financiera,
- Difusión de la tecnología financiera de capital semilla a entidades públicas y privadas.
- Uso de indicadores financieros (mora, calidad de cartera, cobranzas, otros).

3.3 Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera.

Plantear opciones y elementos para la continuidad del conocimiento y aprendizaje generado por el Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, en el entendido que estas recomendaciones servirán como insumo para elaborar una propuesta de continuidad.

Una propuesta de continuidad basada:

- El grado de apropiación del Capital Semilla dentro el BDP-S.A.M.

- Articulación y sinergias del Capital Semilla en la estructura del BDP-S.A.M (Gerencia de Créditos o Gerencia de Asistencia Técnica e Innovación Productiva).
- Viabilidad económica del Capital Semilla, posibilidades que el BDP S.A.M. asuma los gastos operativos (inclusión presupuestaria en su POA).

Por cuanto se precisa de recomendaciones con enfoque prospectivo, holístico y estratégico en lo operativo y financiero.

3.3.1 Operativo.

Identificar elementos (estrategias, nuevo modelo de intervención, etc.) para capitalizar el conocimiento y aprendizaje del Producto Financiero Capital Semilla; tomando en cuenta el análisis de los siguientes aspectos (no es limitativo):

- El Proyecto Capital Semilla es una experiencia piloto, con una tecnología financiera nueva, la misma que se implementó a partir de Junio del 2017.
- Acceso a clientes/beneficiarios que no tienen la posibilidad de acceder al sistema financiero
- Analizar aspectos de asistencia técnica, mentoraje y otros para disminuir los riesgos de emprendimientos en etapa de inicio.
- Criterios de elegibilidad, características/condiciones del emprendedor, segmentos de mercado para el acceso al Capital Semilla (experiencia y madurez del emprendimiento para negocios en etapa de idea y en marcha, así también negocios por necesidad y oportunidad.

3.3.2 Financiero.

Plantear opciones de financiamiento, captura, fondeo y apalancamientos de recursos financieros públicos, privados, cooperación internacional y bancos de desarrollo; tomando en cuenta el análisis de los siguientes aspectos (no es limitativo):

- Continuación del producto con recursos BDP, compatibilidad con los productos financieros y estructura organizativa del BDP S.A.M. El Costo/Beneficio de realizar operaciones de Capital Semilla, es posible generar ingresos y sin dejar de ser un producto de fomento al desarrollo; se pueda sostener a partir de sus propios ingresos, o los que potencialmente puede generar (referir clientes graduados al BDP).
- Analizar la complementariedad operativa y comercial con el resto de productos del BDP – S.A.M. (permitirá ganar eficiencia en la atención y evitar sesgos de preferencia por créditos sin interés).
- Es posible que el Fideicomiso Capital Semilla haya generado competencia a los productos financieros del BDP S.A.M., en función a esto proponer ajustes al Producto Financiero Capital Semilla.

IV. Actividades del Servicio de Consultoría.-

4.1 Se ha revisado y analizado la información relacionada al Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla; y se ha elaborado un Plan de Trabajo consensuado.

- Revisar Contratos, Reglamentos, Manuales, Marco Lógico y otros.
- Coordinar una reunión para definir el método, técnicas de la evaluación y un plan de trabajo (visitas de campo).
- Elaborar un Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades del servicio de consultoría: "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Financiera".

4.2 Se ha realizado visitas de análisis y evaluación de resultados en base a los aspectos planteados en el alcance de los Términos de Referencia,

- Realizar la evaluación a quince (15) operaciones de otorgación de recursos de Capital Semilla (según sector, rubro, destino de recursos, género y edad del emprendedor/a).
- Realizar entrevistas a Entidades de Asistencia Técnica y Capacitación.
- Realizar entrevistas a personas claves del BDP S.A.M.

4.3 Se ha realizado un análisis de la Tecnología Financiera para la Otorgación de Créditos Capital Semilla.

- Realizar la evaluación a diez (15) operaciones de otorgación de recursos de Capital Semilla, seleccionadas por sector (Agricultura, Pecuaria y Manufactura)
- Realizar entrevistas a los Asesores de Crédito Capital Semilla.

4.4 Se ha organizado un taller de análisis e identificación de elementos de continuidad del conocimiento y aprendizajes del Proyecto y Fondo Capital Semilla.

- Organizar un Taller con participación de COSUDE, BDP S.A.M., y algunos actores seleccionados del sector público y privado para identificar opciones de sostenibilidad operativa y financiera del Fondo y Fideicomiso Capital Semilla (los costos de la logística del Taller, serán cubierto por el Proyecto Fondo Capital Semilla – BDP SAM)

4.5 Se ha analizado, sistematizado y elaborado un informe de "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Financiera".

- Elaborar un Informe de Evaluación.
- Coordinar una reunión de presentación de los resultados del servicio de consultoría (participan COSUDE y BDP - S.A.M.).

V. Lugar de Trabajo.-

El/la consultor/a tendrá como lugar de trabajo los Departamentos y Municipios (Comunidades) donde se encuentran los emprendimientos (a definirse en el Plan de Trabajo).

VI. Productos.-

El servicio de consultoría es por producto, debiendo el/la Consultor/a cumplir las actividades y resultados de acuerdo a un Plan y Cronograma de Trabajo aprobado por la supervisión.

- Producto 1: Plan y Cronograma de Trabajo (cumplimiento de las actividades del resultado 4.1).
- Producto 2: Informe de las Actividades 4.2, 4.3 y 4.4
- Producto 3: Informe Final cumpliendo la Actividad 4.5 y los Alcances del Servicio (Acápites III de los Términos de Referencia). El informe final no deberá tener en ningún caso más de 15 páginas, a parte de los anexos

VII. Tiempo de Contratación.-

Se realizará un contrato por un periodo de 40 (cuarenta) días computable desde la Orden de Proceder, el mismo que podrá ser ampliado y renovado por un periodo a acordarse entre partes.

VIII. Monto y Forma de Pago.-

El monto del Servicio de Consultoría es de Bs. 45.000.- (Cuarenta y Cinco Mil 00/100 Bolivianos).

Se realizará tres (3) pagos al/la Consultor/a computables a partir de la fecha de Orden de Proceder y de acuerdo al siguiente detalle:

1er. Pago: del 20% del monto total establecido, a la presentación del Producto 1, a los cinco (5) días de iniciado el servicio.

2do. Pago: del 45% del monto total establecido, a la presentación del Producto 2, a los veinticinco (25) días del servicio.

3er. Pago: del 35% del monto total establecido, a la presentación del Producto 3, a los cuarenta (40) días del servicio.

Facturar a nombre de: COSUDE con NIT: 99001

IX. Incumplimiento

En caso de que el/la Consultor/a incumpliera los términos, condiciones y plazo de entrega de productos, será pasible a una penalidad porcentual (%) sobre el pago convenido según informe de servicio. La penalidad será de uno por ciento (1%) por día de atraso, hasta un máximo de 5 días, bajo causal de resolución de contrato.

X. Supervisión y Aprobación del Servicio de Consultoría.-

La supervisión y seguimiento al cumplimiento de los Términos de Referencia serán realizadas por el Analista de Capital Semilla y la aprobación del producto final y pagos por la Gerente de Negocios y Fideicomisos.

XI. Perfil Mínimo requerido:

1. Licenciado en ciencias Económicas, Industriales, Sociales o Ingeniería.
2. Se valorará estudios de Post Grado en áreas relacionadas al servicio de consultoría.
3. Experiencia general de 10 años.
4. Contar con 3 años de experiencia específica en la Gestión de Proyectos, Fondos de Desarrollo o en entidades del sector financiero (preferentemente en el sector productivo).
5. Contar con 2 años de experiencia específica en evaluación de microcréditos.

XII. Documentos a Presentar por el/la Consultor/a:

- Carta de Solicitud
- Fotocopia de Carnet de Identidad
- Curriculum Vitae Documentado

ANEXO 10
PRESENTACIÓN INFORME FINAL

**Banco
de Desarrollo
Productivo S.A.M.**

“Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla - Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera”

Presentación Informe Final

La Paz, 19 de Junio 2019



¡Confía en ti!

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Proyecto Fondo – Fideicomiso Capital Semilla

Objetivo Proyecto.

“Incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares (UPF) como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros y no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres y la innovación tecnológica”.

Finalidad del Fideicomiso.

“La finalidad del Fideicomiso es financiar con Capital Semilla Emprendimientos productivos en Etapa Inicial, en Despegue o en Proceso de Consolidación con el objeto de coadyuvar a la mejora de ingresos del Empleado y/o permitir o su posterior acceso al sistema financiero en general”.

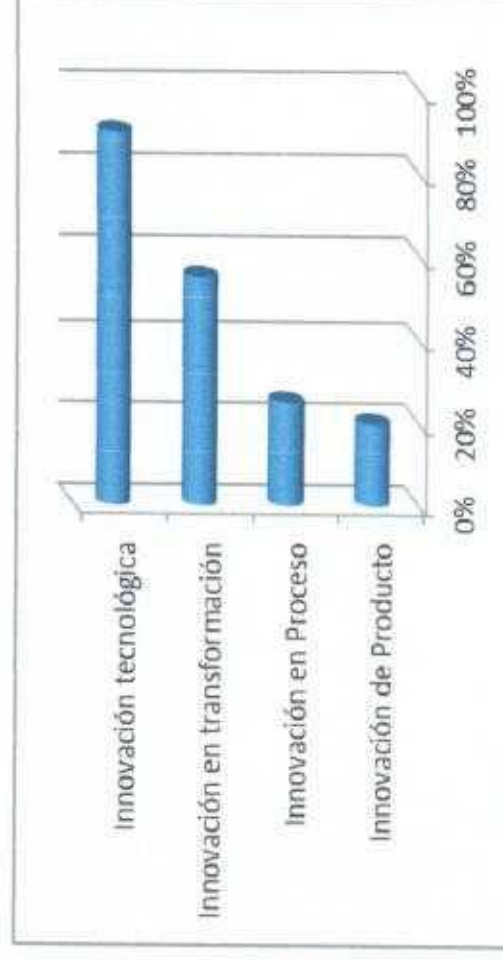
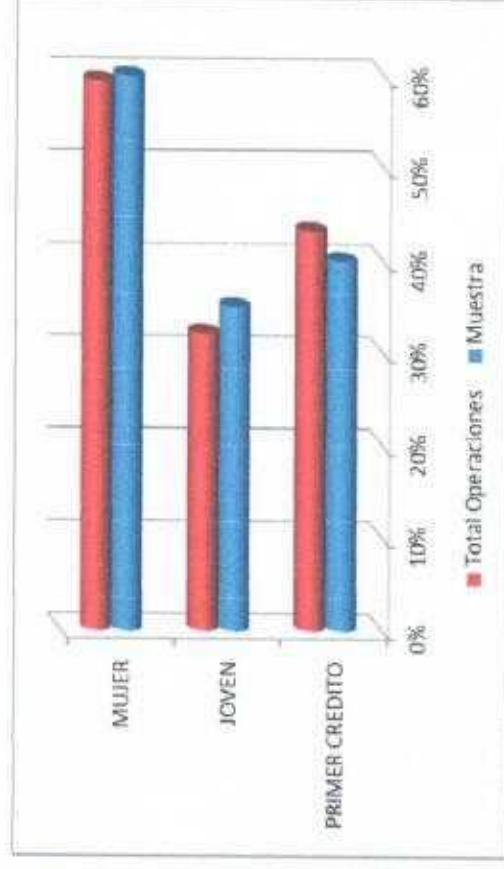


Alcances de la Evaluación.

Objetivo:

“Realizar una evaluación de resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla y Fideicomiso Capital Semilla, y plantear opciones y/o elementos para la sostenibilidad operativa y financiera, con el propósito de fortalecer los objetivos y estrategia del Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP – S.A.M.), en relación al servicio financiero promovido desde el proyecto/fideicomiso.”

Metodología: visitas a 20 clientes, entrevistas a personas claves del BDP – S.A.M., a EATC, al personal de Vivero BDP y un Taller de Análisis y Continuidad.



Reporte de Cartera al 31.05.2019

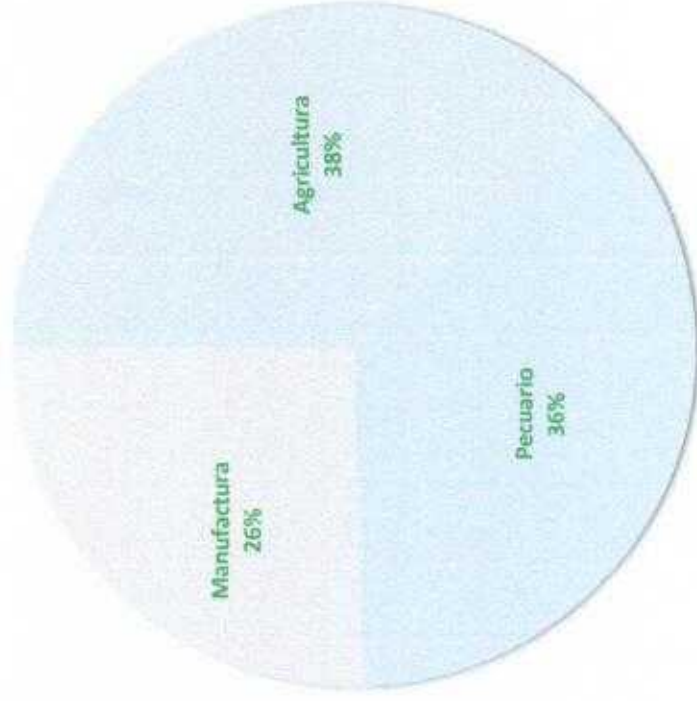
	Nro. Operaciones	Desembolsos Bs.	Recuperaciones Bs.	Cartera Bs.	Mora al 31.05.19 (sin reprogramar)
Total	357	7,573,259.30	2,937,160.65	4,636,098.65	4.50 %



219
Mujeres



138
Hombres



18

Nro. Rubros Atendidos



Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo – Fideicomiso Capital Semilla

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

 **VIVERO
BDP**
¡Contía esp. bl!

Resultados del Proyecto – Fideicomiso Capital Semilla.

Banco de Desarrollo Productivo S.A.

Evaluar los resultados según el Marco Lógico del Proyecto, los criterios principales de evaluación son:	Evaluación			
	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Bueno
Incremento de productividad.				94%
Acceso a servicios financieros y no financieros.				92%
Incremento de patrimonio.				81%
La Innovación y Adopción de Tecnología (de producto, proceso, transformación, tecnología u otros).				90%
Inclusión Financiera (mujeres y jóvenes)				
Empoderamiento Económico de la Mujer Emprendedora.				73%
				71%



Resultados del Proyecto – Fideicomiso Capital Semilla.

Evaluar resultados del uso y aplicación de la Tecnología Financiera para la otorgación de créditos Capital Semilla, los criterios principales de evaluación son:	Evaluación				
	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Bueno	Optimo
Aplicación de la tecnología financiera,					100%
Difusión de la tecnología financiera de capital semilla a entidades públicas y privadas.				70%	
Uso de indicadores financieros (mora, calidad de cartera, cobranzas, otros).					90%





Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia



Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera

Sostenibilidad Operativa: Elementos para capitalizar el conocimiento y aprendizaje del Producto Financiero Capital Semilla.

Problemas

- Conclusión del periodo de colocaciones en junio 2019.
- Calidad e cartera y resultados en riesgo por falta de seguimiento.
- Percepción de competencia con otros productos financieros del BDP.
- ASFI reclama aplicar norma de Capital de Riesgo.

Recomendaciones

- Permanencia de Vivero BDP fortalece objetivos de desarrollo y misión social del BDP – S.A.M.
- Solicitar ampliación de plazo de ejecución del Fideicomiso.
- Evitar interrupción del seguimiento de cartera.
- Capitalizar experiencia de Vivero BDP en el diseño de negocios fiduciarios privados con visión de desarrollo.
- Subproductos de capital de riesgo o cambiar el nombre de Capital Semilla por "Crédito de Innovación".

Problemas

- Presupuesto de gastos de Vivero BDP se termina el 2019.
- Ingreso financiero cubriría el 45% del presupuesto anual de gastos. Se necesita 2.2 veces el capital disponible.
- Período de subsidio de costos de operación.
- Asistencia técnica es subsidiada en todos los escenarios.

Recomendaciones

Encarar un Plan de Acción con las siguientes tareas:

- Solicitar a COSUDE ampliar el plazo de ejecución del Fideicomiso, en transición a la adopción de una forma legal más permanente, como un patrimonio autónomo de plazo indefinido.
- Actualizar reglamentos para: cobro de una tasa de interés (6%) y política de plazos.
- Iniciar gestiones de apalancamiento financiero de Vivero BDP, con fideicomitentes adherentes y recursos frescos.
- Solucionar cobertura de costos de funcionamiento de Vivero BDP, hasta alcanzar plena cobertura de costos.
- Analizar el [reemplazo de COSUDE como fideicomitente](#), más allá del 2023 (tal vez en lo inmediato).
- No descartar otras alternativas, como ejecutar el producto financiero en FOCase o transformación en servicio de garantía.

Conclusiones generales.

- Vivero BDP, siendo una experiencia piloto de Capital Semilla, tiene una gran riqueza de emprendimientos financiados, muy diversos por la amplitud de los ámbitos geográficos alcanzados, con multiplicidad de iniciativas desarrolladas y de soluciones empresariales, con evidentes resultados en el incremento de la productividad y la probabilidad de crecimiento del patrimonio de los emprendedores, posibilitando el empoderamiento de mujeres y jóvenes. Existe un alto grado de satisfacción en el servicio por parte de los emprendedores entrevistados.
- En 21 meses, Vivero BDP ha logrado un alto cumplimiento de metas del Marco Lógico del Proyecto: 97% en los efectos esperados y 93% en resultados y productos comprometidos.
- Experiencia única, no existiendo otra similar en el país para emprendedores, especialmente mujeres y jóvenes innovadores.
- Articulación creciente con servicios de primer piso: fideliza clientes, mitiga riesgos de cliente nuevo y de asimetría de información. Consenso en que debe integrarse a la oferta permanente del Banco.
- El concepto piloto y temporal del Proyecto, sin costo financiero, aspectos críticos para la sostenibilidad del modelo.

Recomendaciones generales.

- La relevancia de Vivero BDP para la misión social y de fomento al desarrollo del BDP – S.A.M., lleva a recomendar la adopción de la decisión de continuidad del servicio y su integración plena a la oferta de productos del Banco.
- Finalmente se recomienda que COSUDE, en tanto que fideicomitente, considere positivamente la ampliación del plazo de ejecución del Fideicomiso, por un periodo que permita implementar las políticas conducentes a la sostenibilidad financiera, al logro de nuevos fideicomitentes adherentes, y el planteamiento de una alternativa de institucionalización permanente del servicio de Vivero BDP.

¡Gracias!

PROYECTO CAPITAL SEMILLA (KS) – Fideicomiso Capital Semilla

Teléfono: (591) 2 – 2157171 * Fax: (591) 2 – 2311208

CALLE REYES ORTIZ Nro. 73 Edificio Torres Gundlach; Torre Este Piso 10

Marco normativo.

- ✓ El Fideicomiso prevé la ampliación del plazo de su finalidad.
- ✓ El código de comercio establece como máximo 30 años el plazo de un fideicomiso.
- ✓ El Fideicomiso también prevé adhesiones de otros fideicomitentes.
- ✓ El Fideicomiso permite cambio de representante legal.
- ✓ No existe prohibición expresa para transferir el fideicomiso a otro fideicomitente, pero es necesario establecer el mandato de COSUDE a la finalización del fideicomiso.
- ✓ El Reglamento para Fondos de Capital de Riesgo

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA POR PRODUCTO: "EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO FONDO CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO Y PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y FINANCIERA"
CONTRATO N° 026/2019

Conste por el presente Documento Privado, un **Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría por Producto: "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso y Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera"**, que suscriben las Partes, al tenor y contenido de las siguientes cláusulas:

PRIMERA (DE LAS PARTES): Intervienen en la suscripción del presente Contrato:

- 1.1. **BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO – SOCIEDAD ANÓNIMA MIXTA (BDP – S.A.M.)**, una Sociedad Anónima Mixta constituida y existente bajo las leyes del Estado Plurinacional de Bolivia, con NIT N° 1020589022 y Matrícula del Registro de Comercio de Bolivia actualizada por Fundempresa N° 00013914, legalmente representada por **ISRRAEL CESPEDES CORI – GERENTE DE OPERACIONES y MARCO ANTONIO MEDINA MUSTAFA – GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**, en virtud de los Poderes Generales, Bastantes y Suficientes de Administración y Representación insertos en los Testimonios de Escritura Pública N° 1841/2017 de fecha 08 de diciembre de 2017 y Escritura Pública N° 3384/2018 de fecha 13 de diciembre de 2018, ambos otorgados por ante la Notaría de Fe Pública a cargo de la Dra. Patricia Rivera Sempertegui del Distrito Judicial de La Paz y debidamente registrados en el Registro de Comercio de Bolivia (Fundempresa), que en lo sucesivo se denominará simplemente el "BDP-S.A.M.", y;
- 1.2. **LUIS GUSTAVO BIRBUET DIAZ**, identificado con Cédula de Identidad N° 2215941 L.P., con domicilio en la Calle 1, N° 575, Zona Alto Següencoma, de la ciudad de La Paz - Bolivia, en adelante denominado simplemente el "**CONSULTOR**".

SEGUNDA (ANTECEDENTES): Se constituyen en antecedentes y forman parte inseparable del presente Contrato, sin necesidad de su transcripción, los siguientes documentos:

- 2.1. Términos de Referencia, FCS-01/19 FONDO CAPITAL SEMILLA Consultoría de Corto Plazo "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso Capital Semilla y Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera".
- 2.2. Documentos requeridos, presentados por el **CONSULTOR**.
- 2.3. Resolución de Gerencia General N° 007/2019 de fecha 25 de febrero de 2019 por la cual se autoriza la contratación del **CONSULTOR**.
- 2.4. Nota de Adjudicación al **CONSULTOR**, cite: BDP-G.ADM.RRHH.986/2019 de fecha 26 de febrero de 2019.
- 2.5. Comunicación Interna G.ADM. N° 152/2019 de 02 de abril de 2019, por la cual la Gerencia de Administración y Recursos Humanos solicita a la Gerencia Jurídica del **BDP - S.A.M.** la elaboración del presente Contrato.

TERCERA (OBJETO Y MODALIDAD DE CONTRATACIÓN):

- 3.1. El **BDP - S.A.M.** contrata al **CONSULTOR** bajo la modalidad de contratación Especial y por Excepción para la prestación del **Servicio de Consultoría por Producto: "Evaluación de Resultados del Proyecto Fondo Capital Semilla – Fideicomiso y Perspectivas de Sostenibilidad Operativa y Financiera"** en el marco del Capital Semilla.
- 3.2. El **CONSULTOR** es contratado bajo la modalidad de Contratación por Excepción, en aplicación de la normativa contenida en el Reglamento de Administración de Bienes y Servicios del **BDP - S.A.M.**

CUARTA (OBJETO Y METODOLOGÍA DE LA CONSULTORIA): El objeto y metodología de los servicios objeto del presente Contrato se encuentran detallados en los **Términos de Referencia**, documento que forma parte indisoluble del presente Contrato sin necesidad de su transcripción.

QUINTA (COORDINACIÓN, PLAZO Y PROPIEDAD DEL PRODUCTO):

- 5.1. **Coordinación:** El **CONSULTOR** deberá coordinar sus actividades y tareas con la Gerencia de Negocios y Fideicomisos del **BDP - S.A.M.**, a cuyo fin deberá presentar para su aprobación, los informes y/o trabajos previstos en los **Términos de Referencia** del **CONSULTOR**.
- 5.2. **Plazo:** Las partes expresamente asienten que el cumplimiento del objeto del presente Contrato y el desarrollo de los productos señalados en los **Términos de Referencia** deberán ser

ejecutados y concluidos impostergablemente en el plazo de **cuarenta (40) días, desde 08 de abril de 2019 hasta el 17 de mayo de 2019 inclusive.**

5.3. Productos.- El **CONSULTOR** deberá presentar al **BDP - S.A.M.** como resultado del servicio los Productos señalados en los **Términos de Referencia**, documento que forma parte indivisible del presente contrato:

5.4. Propiedad del Producto.- Todos los documentos y productos resultantes de la ejecución del servicio serán de propiedad y uso exclusivo del **BDP - S.A.M.**

SEXTA (LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS). A efectos de la prestación de los servicios objeto del presente Contrato, el **CONSULTOR** tendrá como lugar de trabajo los Departamentos y Municipios (Comunidades) donde se encuentran los emprendimientos (a definirse en el Plan de Trabajo).

SÉPTIMA (HONORARIOS Y FORMA DE PAGO).-

7.1. Honorarios: Los honorarios profesionales a ser pagados por el **BDP - S.A.M.** al **CONSULTOR** por los servicios detallados en los **Términos de Referencia**, ascienden a la suma total de **Bs.45.000.- (Cuarenta y Cinco Mil 00/100 Bolivianos)**, en el marco de lo establecido en el Contrato señalado en el Numeral 2.1, de la Cláusula Segunda precedente; siendo la forma de pago la siguiente:

Primer Pago.- Del Veinte por Ciento (20%) a la presentación del producto 1, a los cinco (5) días de iniciado el Proyecto.

Segundo Pago.- Del Cuarenta y Cinco por Ciento (45%) a la presentación del producto 2, a los veinticinco (25) días del servicio.

Tercer Pago.- Del Treinta y Cinco por Ciento (35%) a la presentación del producto 3, a los cuarenta (40) días del servicio.

7.2. El **CONSULTOR**, deberá presentar su Nota Fiscal de acuerdo al pago de sus servicios o solicitar la retención impositiva respectiva. La Nota Fiscal, deberá ir a nombre de **COSUDE** con NIT N° **99001**.

7.3. Los recursos a utilizarse serán del Fondo de Capital Semilla – BDP partida presupuestaria “II. Asistencia Técnica (Servicios No Financieros) – Apoyo a las EATC para fortalecer sus actividades.

7.4. Los gastos por el servicio se realizarán con cargo a la cuenta N° 1-18921995 del Fondo Capital Semilla en el Banco Unión S.A.

7.5. El **CONSULTOR**, tendrá como lugar de trabajo los Departamentos y Municipios (Comunidades) donde se encuentran los emprendimientos (a definirse en el Plan de Trabajo).

OCTAVA (INCUMPLIMIENTOS POR CAUSALES DE FUERZA MAYOR Y/O CASO FORTUITO).-

8.1 Las partes no asumirán responsabilidad por incumplimiento de sus obligaciones de este Contrato por causas de Fuerza Mayor y/o Caso Fortuito.

8.2 Para fines de este Contrato el término “Fuerza Mayor” significará todos los acontecimientos imprevisibles que no se deban a falta o negligencia de las partes que invocan y estén fuera de su control como en los siguientes casos que se mencionan con carácter enunciativo, pero no limitativo: conmociones civiles, hechos de terceros que impidan la realización de los servicios del **CONSULTOR**, incendios, inundaciones, epidemias, huelgas, restricciones por cuarentena y similares, modificaciones de las políticas o directrices del gobierno que incidan en la realización de los servicios y otras situaciones que se encuentren fuera de la voluntad del **CONSULTOR**.

8.3 El término “Caso Fortuito”, se refiere a las fuerzas de la naturaleza o del azar que no han podido preverse o que previstas, no han podido evitarse y que afecten la ejecución normal del trabajo.

8.4 Inmediatamente de producirse un caso de Fuerza Mayor o Caso Fortuito, las partes comunicarán este hecho a la otra al siguiente día hábil de ocurrido el mismo, debiendo la parte notificada aceptar o rechazar por escrito, en el término de dos (2) días hábiles la existencia de Fuerza Mayor o Caso Fortuito a los fines de la exclusión o liberación de las responsabilidades correspondientes. En caso de no recibirse la respuesta a la comunicación de existencia de un caso de Fuerza Mayor o Caso Fortuito en el plazo previsto en el presente párrafo se dará por aceptada la situación que da lugar a la imposibilidad de cumplimiento del Contrato.

8.5 El presente Contrato volverá a tener plena vigencia sin que exista derecho a favor de ninguna de las partes a exigir prestaciones o reclamar indemnizaciones por el período de inactividad incurrido, cuando cesen los hechos de Fuerza Mayor y/o Caso Fortuito.

- 8.6 De existir discrepancia respecto a la existencia de la causa de Fuerza Mayor o Caso Fortuito, la misma será sometida al mecanismo de solución de controversias adoptado conforme a lo previsto en la cláusula Décima Sexta.

NOVENA (OBLIGACIONES DEL CONSULTOR).- Se constituyen obligaciones del **CONSULTOR**, además de las señaladas en otras cláusulas del presente Contrato y los documentos que forman parte del mismo, las siguientes:

- 9.1 Mantener estricta reserva y confidencialidad de la información que manejará en la ejecución de sus servicios.
- 9.2 Ejecutar los servicios asignados de forma directa y no a través de terceros, según lo establecido en el presente Contrato.
- 9.3 Otorgar la dedicación correspondiente a los servicios contratados en virtud al presente Contrato, ejecutando los mismos con todos los recursos humanos, materiales y logísticos necesarios para el desarrollo de los servicios en los lugares y en el horario que determine el **CONSULTOR**.
- 9.4 Recabar y recibir bajo su propia responsabilidad toda la información y documentación a ser proporcionada por el **BDP - S.A.M.** o terceros designados por éste último.
- 9.5 Realizar el pago de aportes a la AFP, de acuerdo a la normativa vigente, debiendo presentar una copia de estos pagos al **BDP - S.A.M.** para el pago correspondiente del servicio.

DÉCIMA (OBLIGACIONES DE BDP - S.A.M.).- Se constituyen obligaciones del **BDP - S.A.M.**, además de las señaladas en otras cláusulas del presente Contrato y los documentos que forman parte del mismo, las siguientes:

- 10.1 Pagar los honorarios acordados a favor del **CONSULTOR** bajo las condiciones prevista en el presente Contrato y los documentos complementarios que forman parte del mismo.
- 10.2 Facilitar la obtención de información que se encuentre al alcance y disposición del **BDP - S.A.M.** y que sea requerida por el **CONSULTOR** para el mejor desempeño de sus labores, en el plazo más breve posible.

DÉCIMA PRIMERA (ACUERDO COMPLETO, MODIFICACIONES E INTEGRIDAD).-

- 11.1 Este Contrato constituye la totalidad de los acuerdos entre las Partes contratantes sobre los alcances y efectos del mismo y deja sin efecto todos los acuerdos previos y cualquier conversación sobre este mismo concepto.
- 11.2 El contenido del presente Contrato puede ser modificado y/o complementado por acuerdo de Partes, siempre y cuando dichas modificaciones y/o complementaciones consten en una Adenda que guarde iguales formalidades que las del presente Contrato.
- 11.3 La nulidad o invalidez de alguna de las estipulaciones contenidas en el presente Contrato no afectará la validez de las demás cláusulas contenidas en el mismo.

DÉCIMA SEGUNDA (PERSONAL Y NATURALEZA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS).- Para fines legales pertinentes se deja expresamente establecido que la prestación de los servicios contratados, es de naturaleza exclusivamente civil. En consecuencia, a la relación entre las Partes emergente del presente Contrato no le es aplicable la Ley General del Trabajo ni su Decreto Reglamentario ni ninguna otra disposición de carácter social o previsional, por tanto, no se reconoce relación laboral alguna de dependencia entre el **CONSULTOR** o su personal y el **BDP - S.A.M.**

DÉCIMA TERCERA (EXCLUSIVIDAD Y PROHIBICIÓN DE CESIÓN). El presente Contrato, ni las obligaciones o derechos emergentes del mismo podrán ser cedidos por cualquiera de las partes contratantes sin la previa autorización expresa de la otra parte. Esta autorización no será negada sin un motivo razonable o justificable.

DÉCIMA CUARTA (CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y SU PROTECCIÓN).

- 14.1 El **CONSULTOR** se obliga a no divulgar la información que le sea proporcionada por parte de **BDP - S.A.M.** comprometiéndose a no realizar reproducciones de la misma por su carácter estrictamente confidencial. De igual manera, el **CONSULTOR** se compromete a mantener toda la información recibida y producida bajo medidas de seguridad que impidan el acceso de terceros y/o personal no autorizados a ésta. El **CONSULTOR** podrá revelar la información recibida como resultado de este Contrato única y exclusivamente cuando medie una obligación legal o intimación judicial que no pueda ser evitada por medios legales.

- 14.2 Ambas Partes, acuerdan que bajo los términos de este Contrato, la palabra "información" comprende y se entiende como tal a todo dato, antecedente, referencia, informe, propuesta, relación, apunte, fundamento, nota o documento relacionado de forma directa o indirecta con el objeto del presente Contrato, ya sea que esta información esté en forma escrita o en forma de mensaje electrónico.

DÉCIMA QUINTA (RESOLUCIÓN ANTICIPADA DEL CONTRATO Y CAUSALES DE RESOLUCIÓN).

El presente Contrato podrá resolverse en cualquier momento de su ejecución por imposibilidad sobreviniente, por causa no imputable a las partes o por incumplimiento injustificado en caso de que se operen las siguientes causales:

- 15.1 **Por imposibilidad sobreviniente** (Artículo 577° del Código Civil): Únicamente mediando caso fortuito o fuerza mayor señalados en la Cláusula Décima que impida e imposibilite la ejecución del presente Contrato, que se resolverá de común acuerdo, liberando de responsabilidad a las partes salvo que las mismas sean declaradas fraudulentas, quedando la parte afectada obligada a comunicar y probar por escrito a la otra parte la imposibilidad de cumplir con las obligaciones asumidas, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de sucedido el caso fortuito o de fuerza mayor.

- 15.1.1 Ambas partes no estarán sujetas a liquidación y pago por daños y perjuicios por imposibilidad sobreviniente, en el caso y en la medida en que la demora o imposibilidad que ocasione el incumplimiento total o parcial se deba a un evento de fuerza mayor o caso fortuito debidamente probado por la parte afectada.

- 15.1.2 En caso de surgir acontecimientos fortuitos o de fuerza mayor debidamente reportados de acuerdo a lo establecido en este Contrato y salvo que estos no lleguen al estado de hacer imposible su cumplimiento, el **CONSULTOR** continuará cumpliendo con las obligaciones impuestas por los mismos en la medida que le sea posible siempre y cuando no reciba instrucciones escritas del **BDP - S.A.M.** en contrario.

- 15.2 **Por incumplimiento injustificado** (Artículo 569° del Código Civil y 805° del Código de Comercio): Las causales que podrán invocar las partes para resolver de pleno derecho el presente Contrato, por incumplimiento injustificado, sin necesidad de intervención judicial o extrajudicial, son:

- 15.2.1 Causales Imputables al **CONSULTOR**, con responsabilidad para esta y por las cuales el **BDP - S.A.M.** no estará obligado a pago alguno:

- a) Incumplimiento a cualquiera de las obligaciones pactadas en éste Contrato.
- b) Suspensión de los servicios pactados.
- c) Incumplimiento de las actividades detalladas en los **Términos de Referencia** y en la **Propuesta** del **CONSULTOR**.

- 15.2.2 Causales Imputables al **BDP - S.A.M.**: Demora en el pago de honorarios al **CONSULTOR** por más de quince (15) días calendario.

En caso de que el **BDP - S.A.M.** opte por resolver el presente Contrato por las causales señaladas precedentemente, ésta se halla facultada a proceder con la sustitución del **CONSULTOR** con los recursos asignados para los servicios del presente Contrato, para la realización de los trabajos respectivos, obligándose el **CONSULTOR** a devolver, en un plazo perentorio de dos (2) días calendario de comunicada de forma expresa la resolución, la totalidad de la documentación recibida e informarle sobre el avance de sus servicios al mismo o alternativamente al nuevo **CONSULTOR** a ser contratado al efecto, sin costo adicional alguno para el **BDP - S.A.M.** ni lugar a reclamación y obstrucción del **CONSULTOR**, renunciando éste último al pago de cualquier otra compensación a favor de éste, sin perjuicio de ser pasible al pago de daños y perjuicios en caso de que éstos le sean ocasionados.

DÉCIMA SEXTA (SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS). - Cualquier controversia que pudiera surgir entre las Partes referente a la interpretación, aplicación, validez, cumplimiento o incumplimiento y la resolución del presente Contrato y que no pudieran ser resueltas mediante acuerdo o negociación directa entre ellas, será resuelta definitivamente mediante Conciliación inicialmente y, si ésta no resultase exitosa, mediante Arbitraje de acuerdo a lo señalado a continuación:

- 16.1 Tanto la Conciliación como el Arbitraje se realizarán bajo las normas contenidas en la Ley N° 708 de Conciliación y Arbitraje de fecha 25 de junio de 2015 y el Reglamento de Conciliación

y Arbitraje del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio de La Paz - Bolivia.

- 16.2 En caso de Arbitraje, el Tribunal Arbitral deberá estar compuesto por tres (3) árbitros, facultándose a las partes la designación de un árbitro y la designación del tercer árbitro al Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio de La Paz - Bolivia. El Arbitraje será llevado como un Arbitraje de Derecho en la ciudad de La Paz - Bolivia, en idioma español y sujeto a la legislación boliviana pertinente.
- 16.3 Los árbitros una vez constituidos y conocida la posición de ambas partes sobre la controversia, deberán dictar el correspondiente Laudo Arbitral dentro de un plazo máximo de tres (3) meses. Este plazo podrá ser extendido por acuerdo expreso de las partes hasta por un término igual.

DÉCIMA SÉPTIMA (DOMICILIOS ESPECIALES, AVISOS Y NOTIFICACIONES).

- 17.1 A los efectos de cumplimiento y desarrollo del presente Contrato, las Partes establecen dar pleno valor legal al contenido de sus comunicaciones escritas. Para ello, todo aviso o notificación oficial entre las Partes relativas a este Contrato necesariamente deberá entregarse con acuse de recibo a los siguientes Domicilios Especiales:

- **EL CONSULTOR:** Fija su domicilio especial a efectos de este Contrato en Calle 1, N° 575, Zona Alto Següencoma, de la ciudad de La Paz - Bolivia
- **BDP - S.A.M.:** Fija su domicilio especial a efectos de este Contrato en la Calle Reyes Ortiz N° 73 Edificio Torres Gundlach - Torre Este, Piso 10, Zona Central de la ciudad de La Paz - Bolivia; Teléfono Piloto: 215 - 7171.

- 17.2 Cualquier cambio de los Domicilios Especiales de los señalados precedentemente, deberá ser comunicado de forma escrita y anticipada a la otra Parte, bajo pena de dar por válidas todas las comunicaciones efectuadas en el domicilio señalado precedentemente.

DÉCIMA OCTAVA (MULTAS). - El BDP - SAM cobrará multas del uno por ciento (1%) del valor total del servicio por cada día hábil de atraso en la prestación del servicio, dichas multas no podrán sobrepasar el 5% del valor del contrato, en tal caso se resolverá el presente contrato por incumplimiento del CONSULTOR.

Las excepciones serán consensuadas entre las partes, siempre y cuando existan causas justificadas y/o razones de fuerza mayor que originen el retraso de la prestación del servicio.

DÉCIMA NOVENA (ACEPTACIÓN Y SUSCRIPCIÓN).

- 19.1 Nosotros, **ISRAEL CESPEDES CORI - GERENTE DE OPERACIONES** y **MARCO ANTONIO MEDINA MUSTAFA - GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**, en legal representación del **BDP - S.A.M.** y **LUIS GUSTAVO BIRBUET DIAZ** como **EL CONSULTOR**, otorgamos nuestra entera conformidad y aceptación con todas y cada una de las cláusulas del presente Contrato, obligándonos a su cumplimiento en toda forma de derecho.
- 19.2 Al efecto, se suscriben 3 (tres) ejemplares originales del mismo tenor y a un mismo efecto, en la ciudad de La Paz del Estado Plurinacional de Bolivia, el día **02 de abril** del año **2019**.

Luis Gustavo Birbuet Diaz
LUIS GUSTAVO BIRBUET DIAZ
CONSULTOR
C.I. - 2215941 LP

Marco A. Medina Mustafa
Marco A. Medina Mustafa
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y
RECURSOS HUMANOS
BANCO DESARROLLO PRODUCTIVO SAM

Israel Céspedes Cori
Israel Céspedes Cori
GERENTE DE OPERACIONES
BANCO DESARROLLO PRODUCTIVO SAM





ORDEN DE PROCEDER

CONSULTORIA POR PRODCUTO "EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO FONDO
CAPITAL SEMILLA – FIDEICOMISO Y PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y
FINANCIERA"

CONTRATO NRO. 026/2019

Consultor/a: LUIS GUSTAVO BIRBUET DIAZ

Mediante la presente se emite la Orden de Proceder con fecha 08 de abril de 2019.

Cumpliendo con los Términos de Referencia, tiene como plazo establecido para el cumplimiento del servicio de consultoría:

Fecha de Inicio: 08/04/2019

Fecha de Finalización: 17/05/2019

El/a consultor/a deberá presentar sus informes de avance con el Visto Bueno del Analista de Capital Semilla.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.

Harold Flores Gamez
Supervisor del Servicio de Consultoría
Fondo Capital Semilla

Recibido
08/04/19