

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

BOLIVIA

**DESARROLLO DE MICROFRANQUICIAS PARA EL ACCESO A ENERGÍA LIMPIA EN ZONAS
RURALES**

(BO-M1056)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: César Buenadicha (MIF/AMC), Zachary Levey (MIF/ABS) y Camille Ponce (COF/CBO) líderes de proyecto; Gabriela Torrez (MIF/ATF); Arturo Alarcón (ENE/CBO); Aminta Pérez-Gold (MIF/AMC); Dora Moscoso (MIF/DEU); Yves Lesenfants (MIF/KSC); Zoraida Argüello (FMP/CBO); Francisco Rojo (MIF/ATF); y Anne Marie Lauschus (LEG/NGS). Isabel Augé (MIF/ABS), colaboró con la preparación de este documento.

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	4
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	10
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	11
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	14
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	16
VIII.	ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	17

ANEXOS

Anexo 1	Marco Lógico
Anexo 2	Presupuesto Detallado
Anexo 3	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICE

Resolución del Proyecto

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Doc. 1	Reglamento Operativo
Doc. 2	Cronograma de Ejecución
Doc. 3	Tabla de Hitos de Desembolso del Proyecto
Doc. 4	Plan de Adquisiciones
Doc. 5	Acta de Constitución y Estatutos de Energética
Doc. 6	Plan de Evaluación del Proyecto
Doc. 7	Documentos del préstamo: Proyecciones Financieras, Estados Financieros Históricos de la entidad 2009 – 2011 y hoja de términos

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Agencia Ejecutora
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CP	Coordinador del Proyecto
CT	Cooperación Técnica
ENERGÉTICA	Fundación Energética
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FR	Préstamo senior de FOMIN

GLOSARIO

Metodología de Microfranquicias (<i>“Microfranchising”</i>)	Es una metodología de reproducción en cadena de un modelo de negocios exitoso, cuyos dueños y operarios son microemprendedores. El modelo de negocios incorpora elementos de la franquicia tradicional, pero en este caso de baja inversión inicial y costos de operación reducidos, y lo suficientemente sencillo para que pueda ser manejado por microemprendedores con bajo nivel de formación.
Microfranquicia (<i>“Microfranchise”</i>)	Modelos de negocio generados de distribución y mantenimiento de productos a través de la metodología de microfranquicias que son propiedad y son operados por microfranquiciados.
Microfranquiciador	Es el titular o usufructuario de un nombre comercial o marca distintiva del negocio, y de un conjunto de conocimientos y experiencias (<i>“know how”</i>). En el presente proyecto pueden ser microfranquiciadores: (i) una gran empresa; (ii) una franquicia o PYME existente; o (iii) una ONG o empresa social, la cual desarrolla y gestiona la marca y promueve un modelo de negocios que ofrece a los microfranquiciados.
Microfranquiciado	Es el microemprendedor, perteneciente a la población de bajos ingresos, que adquiere y opera la microfranquicia recibiendo asistencia técnica continua del microfranquiciador.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto desarrollará un modelo para facilitar el acceso a soluciones de energía limpia a familias que viven en comunidades pobres en zonas rurales de Bolivia a través de la creación de una red sostenible de microfranquicias, lo cual se espera que pueda mejorar su nivel de vida y sus oportunidades productivas.

El FOMIN financiará el diseño, la validación y la puesta en marcha del modelo de negocio de la microfranquicia en Energética, para lo cual brindará asistencia técnica a los microfranquiciados e incorporará la creación de un mecanismo para financiar la comercialización de los equipos. Este proyecto constituye un importante insumo de conocimiento para las agendas de FOMIN de microfranquicias y de energía limpia, para ver cómo se pueden vincular los aprendizajes de ambas agendas potenciando su impacto.

Gracias al proyecto, se espera que 10.000 familias de comunidades aisladas de Bolivia, sin cobertura energética, tengan acceso a productos de energía limpia de manera sostenible y con calidad. Igualmente a través del proyecto se constituirán 100 microempresas que apoyarán a emprendedores de las comunidades a tener fuentes de empleo e ingresos estables.

I. RESUMEN EJECUTIVO

País/Región:	Bolivia		
Título del proyecto:	Desarrollo de microfranquicias para el acceso a energía limpia en zonas rurales		
Número del proyecto:	BO-M1056		
Organismo Ejecutor:	Fundación Energética		
Beneficiarios:	Población de zonas rurales de Bolivia excluida del servicio de cobertura eléctrica. Pobladores de dichas zonas que se convertirían en microfranquiados.		
Financiamiento:	FOMIN – Cooperación técnica no reembolsable:	US\$	700.000
	FOMIN – Financiamiento reembolsable (préstamo senior):	US\$	300.000
	Contraparte Energética	US\$	478.000
	Total:	US\$	1.478.000
Objetivos:	El <i>impacto</i> del proyecto es contribuir a mejorar la calidad de vida de la población rural de Bolivia. Su <i>resultado</i> es expandir el acceso a servicios energéticos alternativos a través de un modelo de microfranquicia.		
Periodo:	48 meses de ejecución y 52 de desembolsos para la cooperación técnica no reembolsable. El periodo de ejecución del financiamiento reembolsable aparece detallado más abajo.		
Descripción del Proyecto y del financiamiento de FOMIN:	<p>El FOMIN brindará una cooperación técnica no reembolsable y un financiamiento reembolsable para desarrollar e implementar un sistema de distribución y mantenimiento de productos de energía limpia, sobre todo paneles fotovoltaicos y lanternas solares, usando un modelo de negocio de microfranquicia. Bajo este modelo, Energética será el microfranquiador, los microempresarios de las comunidades rurales serán microfranquiados, y los hogares y los negocios en las comunidades aisladas en Bolivia serán los clientes de los productos y servicios de la energía limpia. La iniciativa creará una red sostenible de distribución que permitirá expandir otras iniciativas públicas y privadas para la electrificación rural en el país.</p> <p>Para facilitar tanto el lanzamiento como la expansión del modelo y como parte necesaria del modelo de las microfranquicias, el proyecto incorpora la creación de un instrumento de financiación de la microfranquicia. Para ello, se constituirá, con aportes de FOMIN y de Energética, un mecanismo de financiación, gestionado por Energética, el cual permitirá la compra inicial de productos de energía limpia y facilitará el diferimiento del pago por los microfranquiados (y en su caso de los clientes) de la compra de los equipos. El aporte del FOMIN al mecanismo incorporará un financiamiento reembolsable a Energética por un importe de US\$300.000 que serán</p>		

apalancados con recursos propios de Energética por un importe de US\$150.000. Dicho mecanismo tendrá como objetivo favorecer la creación del modelo y permitirá consolidar en Energética un instrumento de financiación de microfranquicia que sea sostenible y que promueva una alta calidad de la cartera permitiendo con ello su expansión.

El financiamiento reembolsable de FOMIN se estructurará como un préstamo senior con un plazo de 72 meses. Dicho financiamiento tendrá un periodo de gracia de treinta y seis (36) meses sobre el principal, a partir de la firma del convenio. La tasa de interés será fija del 4% anual. El financiamiento del FOMIN se desembolsará en dólares y en tres tramos según las necesidades de la empresa. Las amortizaciones del principal e intereses serán semestrales.

Riesgos y Factores Mitigantes:

Riesgo crediticio. El principal riesgo crediticio viene dado por la limitada experiencia de Energética en la temática crediticia, por lo que existe el riesgo de que la entidad no sea capaz de consolidar una gestión adecuada de la cartera de crédito que permita la consolidación y expansión del mecanismo de financiamiento y evite la descapitalización del mismo. Como medida de mitigación de este riesgo, el proyecto incorpora la creación de una unidad de financiamiento especializada dentro de Energética, la cual será la responsable de velar por la adecuada calidad de la cartera de crédito y que se verá fortalecida tanto con un software de manejo de cartera como con una consultoría específica de fortalecimiento de procesos. Igualmente, existe un riesgo por la concentración de la cartera de crédito a nivel sectorial y también, de alguna manera, geográfico (al ser zonas rurales relativamente cercanas). Como medida de mitigación de este riesgo, y sobre la base de los dos productos crediticios identificados en el Componente V, Energética procurará diversificar el otorgamiento de préstamos sobre la base de microfranquiciados, con montos y plazos distintos, de manera que se pueda distribuir de manera más uniforme la cartera y evitar riesgos de concentración de la misma.

Riesgos de mercado. Un primer riesgo identificado es la eventual competencia de proyectos de electrificación que incorporan equipos en donación y que puedan hacer insostenible el modelo de microfranquicias propuesto. Como medida de mitigación de este riesgo el proyecto generará una alianza y coordinará con gobiernos de niveles nacional, departamental y municipal para contar con información oportuna y anticipada sobre proyectos de electrificación rural, de manera que se pueda colaborar con dichos proyectos más que intentar competir con los mismos. Un segundo riesgo es un eventual aumento substancial del precio de los productos energéticos, que dificulte el acceso de la población beneficiaria a los mismos. Aunque este riesgo es difícil de mitigar para una entidad pequeña como Energética, el proyecto buscará diversificar los productos ofrecidos y el número de empresas fabricantes proveedoras con quienes se trabajará.

Riesgo de Costos Operativos. En primer lugar y a nivel de riesgos operativos, Energética deberá constituir a través del proyecto una unidad de gestión de la microfranquicia eficiente y rentable, con un claro enfoque hacia el negocio que le permita optimizar sus costos y enfocarse hacia su sostenibilidad y rentabilidad. Para ello el proyecto incorpora el apoyo a Energética en el plan de negocios, y fortalece técnica e institucionalmente la unidad de microfranquicia para lograr su visión autónoma y la optimización de sus procesos de negocio. En segundo término, el modelo de microfranquicia tiene elevados costos operativos de mantenimiento de la red (incluyendo el seguimiento y capacitación continua a los microfranquiciados). Existe la posibilidad de que estos costos operativos pudieran ser más altos de lo previsto (por ejemplo por un aumento en la tasa de deserción de microfranquiciados o por aumentos de los costos de transporte). Como medida de mitigación de este riesgo, el proyecto destinará recursos de cooperación técnica para probar y refinar el modelo y reducir los costos asociados con el aprendizaje (ej. adecuados incentivos para evitar la deserción).

Condiciones Contractuales Especiales:	<p>Para el Componente de Cooperación Técnica: Coordinador del Proyecto seleccionado y reglamento operativo aprobado.</p> <p>Para el Componente de Financiamiento: Estados financieros de la última gestión, auditados por una firma aceptable por el Banco, con opinión limpia.</p>
Revisión Social y Ambiental:	<p>Esta operación ha sido pre evaluada y clasificada como “C” de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703).</p>
Coordinación con otras Instituciones:	<p>Ninguna</p>
Excepciones a la política del BID:	<p>Ninguna</p>

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. La falta de acceso a energía en comunidades rurales en Bolivia

- 2.1. Bolivia es un país donde aproximadamente el 22,5% de la población no tiene acceso a la energía de la red eléctrica comercial¹. La mayor parte de este segmento de la población se encuentra en las zonas rurales del país, donde hay alta incidencia de pobreza. A pesar de los considerables esfuerzos en los últimos años y de las inversiones del sector público en proyectos de extensión de la red eléctrica a las zonas rurales de Bolivia², la distribución de servicios y productos energéticos a familias en zonas rurales y aisladas sigue siendo un gran desafío. En muchos casos, sus economías no les permiten pagar fuentes no renovables de energía (kerosene, diesel, velas, baterías) y cuando pueden pagar dichas fuentes de energía su costo supone un importante gasto que penaliza la economía familiar. Se estima que el costo de combustibles tradicionales para la iluminación de las zonas rurales en Bolivia es de 600 Bs / año³ por hogar.
- 2.2. La falta de acceso a energía limpia, confiable y económica tiene importantes repercusiones sobre la pobreza rural en Bolivia. La energía ofrece los servicios esenciales que afectan los medios de vida, el acceso al agua, la productividad agrícola, salud, educación y seguridad. Estos desafíos se ven agravados por las limitadas oportunidades de empleo digno y generación de ingresos en las zonas fuera de la cobertura de la red eléctrica. Las anteriores condiciones de exclusión y falta de oportunidades, ocasionan que las familias emigren de las zonas rurales a las urbanas, lo cual se está convirtiendo en un problema en el país al no contar con la suficiente capacidad de absorción de migrantes a las zonas urbanas.
- 2.3. Teniendo en cuenta la multitud de desafíos relacionados con la extensión de la red de conexión de energía a las comunidades rurales, los sistemas de energía limpia (por ejemplo, paneles fotovoltaicos o lámparas) pueden ofrecer una estrategia apropiada y rentable para proporcionar acceso a energía para poblaciones rurales muy aisladas. Estas tecnologías tienen beneficios adicionales en términos de ahorro de costos sobre las alternativas de combustibles fósiles, además de un alto potencial de despliegue rápido. Igualmente, por su relativamente reducido costo y facilidad de instalación, estas tecnologías permiten la creación de oportunidades de empleo y generación de ingresos a través de pequeñas empresas locales que atiendan a sus propias comunidades. El Gobierno de Bolivia ha realizado varios programas de electrificación rural aprovechando las oportunidades de la energía limpia. Dichos programas han facilitado la expansión inicial de la cobertura a través de la distribución de equipos, pero la sostenibilidad y expansión de los mismos, tanto a nivel de distribución de nuevos sistemas como en relación con el mantenimiento de los sistemas existentes, es muy limitada. Es por ello que es necesario contar con un instrumento que permita que el ciclo de distribución y mantenimiento de equipos en zonas rurales sea continuo, de manera que la población de dichas comunidades pobres cuente con un sistema confiable que facilite su acceso a energía. La experiencia directa de la entidad ejecutora del proyecto, Energética, en la ejecución de programas tradicionales de distribución de productos de energía limpia mostró que es necesario contar con nuevos instrumentos que

¹ International Energy Agency, World Energy Outlook 2011.

² Tales como el programa del Ministerio de Obras Públicas: “Electricidad para vivir con Dignidad”.

³ Rol e impacto socioeconómico de las Energías Renovables en el área rural de Bolivia. Miguel Fernández. CEDLA – Plataforma Energetica. La Paz, Bolivia. 2010.

faciliten no sólo la distribución sino también la consolidación de una red que brinde un apoyo integral⁴ y facilite el acceso a energía limpia en zonas rurales del país.

B. Las microfranquicias como instrumento sostenible de distribución y mantenimiento de soluciones de energía limpia

- 2.4. Las microfranquicias son un modelo de negocios que facilita la distribución y el mantenimiento sostenible de productos. Se basa en la replicación de un negocio exitoso, simple de operar y de bajo costo que facilita a personas pobres el establecimiento de negocios que le aseguran la generación de flujos de ingresos estables, y con ello, el mejoramiento de su calidad de vida. Por su capacidad de alcanzar de manera sostenible zonas tradicionalmente aisladas, las microfranquicias son un canal estable de distribución que permite que el microfranquiciador (la empresa de distribución de productos energéticos) aproveche una red de microfranquiciados locales (pequeños emprendedores con conocimientos básicos de electrónica) para realizar tanto la distribución como el mantenimiento de los equipos energéticos distribuidos. La red de microfranquiciados locales se convierte igualmente en una poderosa herramienta de comunicación continua sobre las necesidades de los clientes que permite actualizar los productos ofertados por parte del microfranquiciador. Por último, las microfranquicias incorporan por lo general en su modelo de negocio el acceso a financiamiento para los microfranquiciados (y muchas veces para los clientes), permitiendo con ello superar uno de los problemas centrales que afrontan los sistemas de distribución a la población de menores recursos, en particular aquella que vive en zonas aisladas.
- 2.5. En esta línea, y como se ha demostrado en iniciativas similares en África⁵, las microfranquicias constituyen un instrumento que puede ser particularmente efectivo en facilitar la distribución de productos de energía limpia, en especial alcanzando zonas aisladas de manera sostenible. Es por este potencial de las microfranquicias para promover el acceso a clientes en zonas rurales, que Energética, institución líder en soluciones de energía limpia en Bolivia con más de diecinueve años de experiencia⁶, se interesó en el modelo como un instrumento que fortalecería el impacto de los programas de la institución.
- 2.6. Para el proyecto, Energética contará con alianzas con proveedores estratégicos como la empresa Phocos⁷, que fabrica sistemas de energía fotovoltaica en Bolivia. Los productos específicos de energía limpia que se venderán serán definidos y seleccionados en base a un estudio de mercado financiado con cargo al componente 1, el cuál será complementado con la experiencia previa de Energética y datos del Gobierno. Algunos productos que de manera preliminar se han identificado que serán objeto de la distribución a través de la microfranquicia de Energética son: paneles fotovoltaicos, lámparas solares, baterías, y fusibles, entre otros.

⁴ Dentro del sistema integral se mostró la importancia de contar con acceso a financiamiento oportuno (el cual no es accesible a los pobladores de zonas rurales a través del sistema financiero por sus altos costos), así como a proveedores de equipos de energía limpia.

⁵ Por ejemplo la experiencia de SolarAid.

⁶ Durante los cuales ha distribuido más de 15.000 sistemas mediante distintos programas de apoyo.

⁷ Phocos AG es una de las empresas líderes a nivel mundial en la producción de soluciones energéticas a través de la energía solar. <http://www.phocos.com/>.

C. Oportunidad de la intervención del FOMIN

- 2.7. El proyecto desarrollará e implementará un sistema de distribución y mantenimiento de productos de energía limpia usando un modelo de negocio de microfranquicia. Bajo este modelo, Energética será el microfranquiciador, los microempresarios de las comunidades rurales serán microfranquiciados, y los hogares y los negocios en las comunidades aisladas en Bolivia serán los clientes de los productos y servicios de energía limpia. La iniciativa creará una red sostenible de distribución que permitirá expandir otras iniciativas públicas y privadas para la electrificación rural en el país.
- 2.8. El proyecto se inserta dentro de dos agendas de FOMIN. En primer lugar el proyecto contribuirá a la agenda de “*Desarrollo y promoción de la adopción de modelos de microfranquicias*” dentro de la unidad de Acceso a Mercados y Capacidades, al validar un modelo específico de microfranquicia que genera un empoderamiento económico para poblaciones de menores ingresos. En segundo lugar el proyecto contribuirá a la agenda de “*Energía Limpia*” dentro de la Unidad de Acceso a Servicios Básicos y Crecimiento Verde, al contribuir a facilitar el acceso de poblaciones rurales pobres y sin cobertura a soluciones energéticas.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Fin y propósito

- 3.1. El *impacto* del proyecto es mejorar la calidad de vida de la población rural de Bolivia. Su *resultado* es expandir el acceso a servicios energéticos alternativos a través de un modelo de microfranquicia.
- 3.2. El proyecto está conformado por los siguientes componentes: (i) definición y análisis del modelo de negocios; (ii) incorporación de la línea de microfranquicias dentro de Energética; (iii) expansión de la red de microfranquiciados; (iv) sistematización y comunicación estratégica del modelo; y (v) financiación del modelo de microfranquicia.

B. Componentes y Actividades

- 3.3. El proyecto se estructurará en torno a los siguientes componentes:

Componente I: Fortalecimiento del modelo de negocios (FOMIN: US\$ 122.000; Energética US\$ 26.100)

- 3.4. El propósito de este componente es fortalecer el modelo y la operación de la microfranquicia en las comunidades rurales, para lo cual se financiará el diseño y la puesta a punto del modelo de negocio. Esto incluirá la revisión de experiencias de microfranquicias existentes en otros países, el diseño del modelo de negocio, incluyendo aspectos de la formación, las modalidades de financiación, supervisión, comercialización, asistencia técnica para la microfranquicia, así como ajuste y fortalecimiento de los sistemas de Energética para dar cabida al modelo de microfranquicias, incluyendo los manuales de operación, procedimientos, mecanismos de monitoreo, reglas para la selección de áreas, y sistemas de contabilidad. Energética tomará como base para este análisis en primer lugar las experiencias piloto que la entidad ha realizado con microdistribuidores, y en segundo lugar la información que ha construido durante su trabajo en electrificación rural en el país.

- 3.5. Es precisamente sobre este conocimiento e información técnica y financiera previa de Energética⁸, que se justifica la conveniencia y viabilidad de la presente propuesta de microfranquicias como un modelo sostenible y escalable de distribución en zonas rurales. Conforme a dicha información, la propuesta de modelo de negocio de la microfranquicia definida en el presente proyecto incorpora un sistema integral, no sólo de distribución de productos de energía limpia, sino también de acceso a financiamiento, a proveedores de productos, a asistencia técnica y a provisión de servicios, de manera que el sistema de distribución sea sostenible en el tiempo y se pueda expandir incluso una vez finalizado el proyecto.
- 3.6. Entre los resultados de este componente se cuentan: (i) un estudio de mercado que permite identificar las potenciales áreas de intervención de la red de microfranquicias⁹; (ii) un modelo integrado de microfranquicias para la distribución de productos de energía, que incorporará manuales y procedimientos específicos sobre productos, aspectos legales, alcance, localización, mercados, plan de asesoramiento, capacitación, entre otros; y (iii) la creación de la marca y la imagen de la red de microfranquicias de Energética.

Componente II: Incorporación de la línea de microfranquicias dentro de Energética (FOMIN: US\$ 71.500; Energética: US\$ 94.600).

- 3.7. El propósito de este componente es consolidar una unidad de microfranquicias dentro de Energética como una línea de negocio sostenible y eficiente, tomando como base las experiencias que Energética ha desarrollado de manera previa. Para ello, en primer lugar el proyecto formará a los responsables de Energética en la temática de las microfranquicias y desarrollará los sistemas logísticos y administrativos de apoyo que permitirán a Energética, en su papel de microfranquiciador, operar la red. Igualmente, se seleccionará y capacitará a asesores en temas relacionados con el tema de microfranquicias. Estos asesores proporcionarán entrenamiento, capacitación y asesoría a los microfranquiciados en aspectos técnicos, de gestión administrativa, género, mercadeo, financiación, social, familiar e higiene y otros. Por último, el proyecto consolidará la incipiente unidad de financiamiento que existe en Energética¹⁰, fortaleciendo sus procesos y generando una operación interna, y una autonomía, que permitan la gestión oportuna y eficiente de la cartera de crédito.
- 3.8. En segundo lugar, el componente validará el modelo de microfranquicias identificado en el Componente I a través de una prueba piloto. En este sentido, las actividades del componente financiarán la identificación, selección y formación de aproximadamente 20 microempresarios como microfranquiciados, en uno o dos territorios de intervención iniciales de trabajo¹¹, los cuales validarán el modelo de manera previa a su expansión por si fuera preciso realizar ajustes al mismo. El propósito de la fase piloto es que Energética pruebe, evalúe, documente y afine el modelo de negocio y las metodologías de capacitación,

⁸ Información reflejada en el Documento 7 anexo al presente proyecto.

⁹ Si bien a través de su experiencia en el sector Energética cuenta con información de base sobre la demanda potencial de los productos que se incorporarían en el modelo, es preciso realizar un estudio más detallado de mercado una vez se definan las características específicas de la red de microfranquicia, para validar márgenes y delimitar áreas de distribución.

¹⁰ Es importante señalar, que de manera paralela al fortalecimiento de las capacidades internas de Energética para gestionar el financiamiento, el proyecto trabajará en desarrollar alianzas con entidades de crédito, las cuales podrán, una vez validado el modelo, expandir y complementar el ámbito de financiamiento a los microfranquiciados y clientes.

¹¹ La definición de territorio de trabajo de los microfranquiciados dependerá del número de familias potenciales clientes del sistema en dicho territorio. Inicialmente está previsto que un microfranquiciado tenga un mínimo de 100 familias bajo su área directa de intervención.

basado en los resultados del piloto¹². Únicamente cuando el modelo de negocio, en un número suficiente de microfranquiados pilotos, sea rentable y operativamente sólido, se procederá a continuar con la fase de expansión prevista en el Componente III a continuación.

- 3.9. Como resultado de este componente se tendrán: (i) dos convenios firmados con proveedores de productos energéticos y dos convenios establecidos con instituciones públicas y organizaciones locales; (ii) seis asesores capacitados en asesoría técnica y operativa para microfranquiados; y (iii) 20 microfranquiados formados y operando en la fase piloto.

Componente III: Expansión de la red de microfranquiados (FOMIN: US\$ 287.000; Energética US\$ 89.480).

- 3.10. El propósito de este componente es incrementar el número de microfranquiados participantes en la fase piloto hasta alcanzar el total de 100 microfranquiados previstos para el proyecto. Para ello el componente desarrollará una estrategia operativa, comercial y logística para llevar a escala el sistema, generando igualmente una campaña comunicacional que permita el posicionamiento de la iniciativa en las comunidades. Las actividades del componente se centrarán en verificar que la formación y el seguimiento de los microfranquiados garantizan una solidez dentro de la red que permite consolidar el modelo, realizando los ajustes rápidos que sean precisos conforme se detecten retos y/u oportunidades.
- 3.11. Entre los resultados de este componente se cuentan: (i) 80 microfranquiados adicionales que son formados, capacitados y estén operando, completándose el total de 100 microfranquiados; (ii) expansión de la microfranquicia en dos territorios de intervención adicionales; y (iii) al menos seis productos nuevos incorporados en la oferta de la red de microfranquicias durante el proyecto.

Componente IV: Sistematización de conocimiento y comunicación estratégica (FOMIN: US\$ 66.900; Energética: US\$ 14.000).

- 3.12. El objetivo de este componente es documentar los resultados y aprendizajes principales del proyecto, así como sistematizar el modelo de microfranquicia adoptado. El principal producto de conocimiento que generará el proyecto es una “Guía metodológica para el diseño e implementación de una microfranquicia de energía limpia en comunidades rurales”. La misma contendrá el “paso a paso” sobre cómo: (i) llevar adelante la investigación de mercado; (ii) identificar la microfranquicia y el microfranquiador con mayor potencial de éxito; (iii) conceptualizar el modelo y plan de negocio de la microfranquicia; (iv) ejecutar un plan piloto de microfranquicia; y (v) escalar la microfranquicia. Adicionalmente, se desarrollará un conjunto de productos divulgativos, incluyendo un breve estudio de caso, video y fact-sheet del proyecto. Dicha guía metodológica se elaborará sobre la base del modelo marco desarrollado por el equipo de conocimiento y comunicación de la agenda de microfranquicias (ABC en proceso de edición), tomando igualmente insumos y mejores prácticas de la agenda de Energía Limpia, de manera que se constituya en un producto de conocimiento que permita la expansión de modelos de microfranquicia que distribuyan productos de energía limpia.
- 3.13. Las principales audiencias identificadas en el marco del proyecto, serán: (i) empresas

¹² El nivel de ajuste del modelo de negocio depende de las condiciones específicas de cada red, pero más que una validación del producto o de la microempresa se trata de un ajuste en las condiciones de precio y de distribución que el microfranquiador ofrece al microfranquiado, y que éste último ofrece al cliente.

privadas y empresas sociales que comercializan productos de energía limpia en Bolivia y en otros lugares, con interés en adoptar el modelo de microfranquicias como herramienta para distribuir sus productos; (ii) las organizaciones no gubernamentales y fundaciones -en Bolivia y otros países- fuertemente centradas en modelos de negocio innovadores para la poblaciones de bajos ingresos; y (iii) los organismos del gobierno boliviano con interés en la ampliación de este modelo de microfranquicias como parte de sus esfuerzos para la electrificación rural. Para ello, los principales mensajes que se articularán a través del proyecto serán: (i) las microfranquicias, la replicación de un modelo de negocio probado y de bajo costo, ofrecen la oportunidad de proporcionar con eficacia, a un gran número de la población pobre de áreas rurales, acceso a soluciones de energía limpia y económica; (ii) las microfranquicias también proporcionan a los microempresarios rurales las herramientas adecuadas para ejecutar y hacer crecer sus propias empresas de distribución “fuera de la red de energía”, con un menor riesgo de falla en comparación con iniciar una microempresa convencional; y (iii) el microfranquiciador tiene potencial para llegar a mayores escalas sobre una base económica y socialmente sostenible.

- 3.14. Algunos de los canales de comunicación, para llegar a las audiencias, podrían incluir: (i) campañas de comunicación en línea, utilizando los canales de Energética (ej. sitios web, redes sociales, boletines electrónicos, folletos); (ii) talleres temáticos organizados por Energética; (iii) presentaciones en eventos de microfranquicias y conferencias de energía limpia; (iv) canales del FOMIN en línea (blog, sitio web, canales de medios sociales, etc.); y (v) un taller internacional de difusión de resultados a nivel inter-continental organizado por Energética.
- 3.15. Los resultados de este componente incluyen: (i) guía metodológica sobre el modelo de intervención discutida en eventos locales y publicada en revista especializada; (ii) difusión de resultados del proyecto en un taller internacional organizado con fondos del proyecto; y (iii) interés de al menos dos instituciones de la Región en replicar el modelo de distribución de productos energéticos desarrollado y/o recibir transferencia técnica de la metodología.

Componente V: Financiación de las microfranquicias (FOMIN préstamo senior: US\$ 300.000; Energética: US\$ 150.000)

- 3.16. Para facilitar tanto el lanzamiento como la expansión del modelo, y como elemento necesario para poder generar el modelo de negocio de la microfranquicia, el proyecto otorgará un préstamo para crear un mecanismo de financiación de la microfranquicia. Para ello, se constituirá con aportes de FOMIN y de Energética, un mecanismo de financiación, gestionado por Energética, el cual permitirá la compra inicial de productos de energía limpia y facilitará el diferimiento del pago por los microfranquiciados (y en su caso de los clientes) para la compra de los equipos.
- 3.17. El aporte de FOMIN al proyecto incorporará un financiamiento reembolsable, en la figura de un préstamo senior a Energética por un monto de US\$300.000 que serán apalancados con recursos propios de Energética por un monto de US\$150.000. Dicho financiamiento permitirá consolidar un instrumento de financiación de la microfranquicia necesario para la sostenibilidad y expansión del modelo.
- 3.18. El proyecto incorpora un esquema innovador de financiamiento por parte de FOMIN. Dicho esquema financia el arranque de un nuevo negocio social, el cual es desarrollado en el marco de la Cooperación Técnica que constituye la parte principal del proyecto. Como parte necesaria de su operación, el negocio social precisa de un mecanismo financiero, en la figura de un pequeño fondo de arranque, que es desarrollado a través de un Financiamiento

Reembolsable de FOMIN en el mismo proyecto. Este esquema de financiamiento integrado permite la creación de un nuevo modelo de negocio que es más rentable para la entidad gestora y reduce el costo de acceso de los productos y servicios a los clientes.

- 3.19. El instrumento de financiación será gestionado directamente por Energética¹³. La justificación del manejo interno del instrumento de financiación viene dada en primer lugar por las características de los clientes de la red de microfranquicias, los cuales tienen un bajo poder adquisitivo y viven en zonas rurales aisladas no cubiertas por entidades de microfinanzas, circunstancia que hace inviable una potencial alianza con entidades microfinancieras por los costos de gestión adicionales que incrementarían substancialmente el precio de los productos (Energética intentó sin éxito en el pasado desarrollar alianzas similares con microfinancieras, las cuales no prosperaron por el motivo mencionado). En segundo lugar, la propia naturaleza de la operación de la red de microfranquicias incluye un seguimiento y servicio continuo a los clientes, lo que hace altamente recomendable desarrollar un modelo integrado que fusione los servicios de operación de la red con los de crédito, con el objetivo de reducir los costos. No obstante lo anterior, y para facilitar una futura expansión del modelo, el proyecto organizará distintos seminarios y presentaciones a instituciones financieras de Bolivia – una vez establecido el sistema - con el objetivo de compartir información sobre el modelo y difundir las ventajas del mismo como mecanismo integrado, de manera que se facilite el que entidades financieras se involucren en promover para que comunidades rurales puedan acceder a energía limpia.
- 3.20. Los principales términos y condiciones del préstamo preferencial sin garantía que se propone se esbozan a continuación (la hoja indicativa de términos figura en el Documento 7 de los archivos técnicos del proyecto).
- 3.21. *Plazo*. El financiamiento reembolsable tendrá un plazo de 72 meses (6 años) desde la firma del convenio.
- 3.22. *Periodo de gracia*. El financiamiento reembolsable tendrá un periodo de gracia de treinta y seis (36) meses sobre el principal desde la firma del convenio.
- 3.23. *Desembolsos*. El financiamiento del FOMIN se desembolsará en dólares y en tres tramos: 1er tramo: hasta por US\$100 mil, 2do tramo: hasta por US\$100 mil y 3er tramo: el monto restante hasta los US\$300 mil que es el total de la operación. El desembolso de los tramos se realizará a solicitud del ejecutor siempre y cuando se hayan cumplido las condiciones requeridas en los “*covenants*”.
- 3.24. *Amortizaciones*. Cada 6 meses, pagaderas en las mismas fechas de los pagos de intereses a ser contados desde el primer desembolso.
- 3.25. *Tasa de interés*. Tasa de interés fija del 4% anual sobre saldos insolutos.
- 3.26. *Compromisos contractuales*. Energética deberá cumplir las siguientes condiciones al momento de cada desembolso y durante todo el plazo del préstamo.
- (i) Resultados de gestión institucionales de Energética > 0
 - (ii) Relación Patrimonio/Deuda FOMIN > 1

¹³ Para asegurar la continuidad en el mecanismo y el fortalecimiento de las capacidades internas, Energética se comprometerá a asignar una persona de la organización de manera estable dedicada a la gestión del mecanismo de financiamiento.

(iii) Cartera en Riesgo del proyecto (> 30 días): <6%

- 3.27. *Uso de Financiamiento.* El mecanismo de financiación de la microfranquicia financiará en primer lugar el crédito en equipo a microfranquiados. Para ello, Energética (microfranquiciador) entregará equipo a los microfranquiados, el cual será repagado con la venta del mismo. En los hechos funcionará como una venta en consignación con costo financiero incluido en el precio. Adicionalmente, se prevé que un 30% de los equipos (aquellos con un costo más elevado) serán vendidos a crédito por Energética directamente a los usuarios finales (si bien la venta será canalizada por el microfranquiado). Estas segundas ventas operarán como una venta de equipo a plazos, donde se internalice la tasa de interés y el pago será en cuotas regulares.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1. El costo total del proyecto es US\$1.478.000 con una contribución FOMIN de US\$1.000.000, distribuida entre US\$700.000 de cooperación técnica no reembolsable y US\$300.000 de financiamiento reembolsable. El monto de la contrapartida de Energética será US\$478.000, del cual al menos la mitad serán aportes en efectivo. A continuación se muestra el presupuesto del proyecto.

Categorías presupuestarias	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL
Componente I. Fortalecimiento del modelo de negocio	122.000	26.100	148.100
Componente II. Incorporación de la línea de microfranquicia en Energética	71.500	94.600	166.100
Componente III, Expansión de la red de microfranquiados	287.000	89.480	376.480
Componente IV. Sistematización de conocimiento y difusión de resultados	66.900	14.000	80.900
Componente V: Financiación de la microfranquicia	300.000	150.000	450.000
Administración	51.000	100.820	151.820
Revisiones ex post	12.000	3.000	15.000
Línea de base, monitoreo y evaluación	10.000		10.000
Imprevistos	4.600		4.600
SUBTOTAL	925.000	478.000	1.403.000
<i>Porcentaje</i>	65,93%	34,07%	
Fortalecimiento Institucional	5.000		5.000
Fondo de Evaluación de Impacto (5%)	50.000		50.000
Cuenta de la agenda	20.000		20.000
TOTAL	1.000.000	478.000	1.478.000

- 4.2. **Período de ejecución y desembolsos:** El período de ejecución de la Cooperación Técnica del proyecto será de 48 meses de ejecución y 52 meses de desembolsos. El plazo del financiamiento reembolsable será de 6 años (72 meses), con un periodo de desembolsos de 36 meses. Se asume que el financiamiento reembolsable empezará a ejecutarse en el mes 12 de la ejecución de la cooperación técnica no reembolsable.

- 4.3 **Sostenibilidad del Proyecto.** Se espera que el proyecto alcance un alto nivel de sostenibilidad, tanto a nivel del modelo de distribución gestionado por Energética como microfranquiciador, como a nivel de los emprendedores que serán los microfranquiciados. Por lo que respecta a Energética, la sostenibilidad del modelo vendrá dada por el margen que Energética cobrará sobre los productos que se distribuyan, esperándose que la unidad de microfranquicias de Energética alcance una sostenibilidad financiera plena antes de la finalización de la ejecución del proyecto. Adicionalmente, el crédito del FOMIN le dará a Energética un “track record” que podrá utilizar posteriormente para atraer recursos de otros donantes o inversionistas interesados en hacer crecer el modelo. A nivel de los microfranquiciados, el modelo de microfranquicia generará un ingreso promedio mínimo mensual fruto de la venta de los productos de energía limpia que se espera sea substancialmente superior a otras fuentes alternativas de ingresos existentes en las comunidades.

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismo Ejecutor

- 5.1 El organismo ejecutor del proyecto será Energética, una organización sin fines de lucro registrada en Bolivia. La visión de la organización es incrementar el acceso a la energía con equidad y uso eficiente, generando soluciones integrales a través de la innovación tecnológica y de gestión y la formación de recursos humanos, contribuyendo de esta manera a mejorar la productividad, la calidad de vida de la población boliviana menos favorecida, y la conservación del medio ambiente. Las principales funciones y actividades de Energética incluyen la planificación, ejecución, coordinación de proyectos y programas, la organización técnica y de asesoramiento, investigación de mercados, formación de recursos humanos en el ámbito de la energía y el medio ambiente, la asistencia por desastre natural.
- 5.2 Energética tiene una sólida trayectoria y reputación como el principal proveedor de servicios de energía a comunidades rurales de Bolivia, habiendo trabajado en los últimos diez años con distintas entidades de cooperación (Banco Mundial, Unión Europea, Naciones Unidas, Gobierno de Bolivia, etc.). Energética cuenta con un equipo de 23 profesionales a tiempo completo con amplia experiencia técnica en programas de energía limpia en zonas rurales del país. El patrimonio institucional de Energética para el año 2011 fue superior a los 2USM¹⁴, con un resultado de operación positivo en los últimos tres años (ver Documento 7, los estados financieros de los últimos tres años de la institución).
- 5.3 La gestión de Energética se realiza a través de las siguientes instancias: la Asamblea General, el Directorio, el Director Ejecutivo, el Consejo Técnico y los Jefes de Área. Las primeras dos instancias: Asamblea General y Directorio, son de índole normativa, fiscalizadora y decisoria en aspectos institucionales estratégicos y de políticas. La máxima autoridad normativa de Energética es la Asamblea General. Esta Asamblea toma decisiones estratégicas, misionales y funcionales de la organización. Asimismo aprueba o desaprueba balances (estados de pérdidas y ganancias y estados financieros), presupuestos anuales e informes de gestión y resultados institucionales obtenidos. Este nivel se reúne normalmente una vez por año.

¹⁴ No obstante, el análisis de los estados financieros ha mostrado que una buena parte de dicho patrimonio son flujos de efectivo derivados de los cobros de distintos proyectos, por lo que el patrimonio efectivo de la institución es seguramente mucho menor.

5.4 El Directorio de Energética es nombrado en la Asamblea General, siendo un órgano normativo permanente y ejecutivo. Se reúne al menos 3 veces al año. Es el responsable de velar en todo momento el cumplimiento del estatuto, presentar los informes respectivos a la Asamblea General y nombrar al Director Ejecutivo, así como supervisar su desempeño y, eventualmente puede delegar varias de sus funciones ejecutivas al Director Ejecutivo. El Directorio de Energética está conformado por Nephthalí Sierralta (Presidente del Directorio), Tania Vazquez (Secretaria del Directorio), Sylvia Arnez (Tesorera del Directorio), y Miguel Fernández (Director Ejecutivo). El Director Ejecutivo es la máxima autoridad de la institución en términos funcionales, operativos y de ejecución de estrategias.

B. Capacidad Financiera y de Gestión Crediticia¹⁵

- 5.5 Según información financiera auditada por un contador independiente, Energética cuenta con una situación financiera que se ha visto altamente fortalecida en los últimos dos años. Entre 2010 y 2011, la entidad ha crecido en 172% aumentando su tamaño de US\$1,4 millones a US\$2,5 millones de activos totales a diciembre de 2011. El 93% de los activos totales a dicha fecha se encontraba dentro del activo corriente con disponibilidades US\$904.121 y un exigible de US\$1.430.467 que se refiere a cuentas pendientes de cobrar por ejecución de proyectos con el gobierno de Bolivia. El otro 7% corresponde a activos no corrientes (vehículos, equipos y dos inmuebles –oficina central y almacén-). El importante crecimiento de la empresa se explica por el cobro de cuentas pendientes de varios años relativas a proyectos ejecutados por Energética con el gobierno y la realización de resultados de los mismos que le han permitido capitalizar el patrimonio de la entidad. Tradicionalmente Energética se ha fondeado con su patrimonio propio, pues no cuenta con pasivos a largo plazo además de las provisiones de ley para empleados, y sus pasivos a corto plazo relativos a aportes patronales, sueldos y cuentas por pagar a proveedores han venido disminuyendo desde 2009 a 2011 representando un 22% y un 12% respectivamente del total de patrimonio + pasivos a las mencionadas fechas. Su nivel de apalancamiento en relación a su patrimonio es de 0.14 veces.
- 5.6 El patrimonio de la entidad para el año 2011 es de US\$2.211.881, resultante principalmente de los resultados acumulados de los últimos tres años. A fines de 2011 los resultados acumulados representaban el 80% del patrimonio.
- 5.7 *Estado de Resultados:* Los estados financieros de Energética muestran una situación positiva en los últimos 3 años analizados. Sus ingresos fueron variables, el 2009 US\$3,1 millones, el 2010 US\$893.000 y el 2011 US\$2,1 millones provienen generalmente de financiamiento del exterior y nacional para ejecución de proyectos de electrificación rural. Sus gastos se refieren también a la ejecución de dichos proyectos que tradicionalmente han estado entre 75% y 90% aunque en el último año representaron solamente el 40% del total de los ingresos. También incurre en gastos fijos que han ido aumentando de 12% en 2009 al 25% en 2011. El año 2011 fue un año excepcionalmente satisfactorio para Energética pues con el pago de proyectos pendientes de contrapartes nacionales e internacional por ejecución de proyectos, la entidad pudo lograr resultados positivos por US\$1,0 millones de dólares lo que le otorga mayor solvencia patrimonial y disponibilidad de efectivo para continuar con la ejecución de proyectos.

¹⁵ El Documento 7 anexo en archivos técnicos del presente documento incorpora los estados financieros de la institución y las proyecciones del modelo, que ha sido la base del equipo del proyecto para recomendar el mecanismo y condiciones planteadas.

- 5.8 *Experiencia crediticia.* Energética no cuenta con un track récord de crédito con otros financiadores; sin embargo, lo tiene con su experiencia en la gestión de programas de microcrédito vinculados con la financiación de productos de energía limpia. Actualmente, la institución cuenta con una pequeña cartera de crédito con procedimientos limitados que es preciso fortalecer de US\$237.000, la cual tuvo, durante el 2011, una tasa de morosidad del 2,52%. En relación con el modelo de microfranquicia propuesto, Energética ha desarrollado pequeños pilotos con microfranquiciados (microempresas de servicios), así como estudios de mercado, que constituyen la base preliminar sobre la que se asienta el modelo planteado en el presente proyecto. Las anteriores dos experiencias citadas, constituyen la base para que Energética pueda desarrollar su papel como microfranquiciador, brindando asistencia técnica y crédito a los microfranquiciados en el presente proyecto.

C. Mecanismo de ejecución

- 5.9 **Desembolso por resultados:** Los desembolsos la Cooperación Técnica estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos de acuerdo a los medios de verificación acordados entre Energética y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a Energética de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 5.10 Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y (ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado al menos el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 5.11 **Propiedad intelectual.** A fin de promover la réplica del proyecto, la metodología de desarrollo de microfranquicias y todo material de conocimiento y comunicación que se desarrolle en el marco del proyecto, será propiedad del BID/FOMIN. No obstante, Energética puede solicitar el otorgamiento de una licencia para usar y difundir estos materiales como parte de su compromiso para hacerlos públicos y promover su transferencia a otras instituciones interesadas.
- 5.12 **Adquisición de Bienes y Contratación de Consultores.** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora generó un nivel de necesidad/riesgo medio, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, utilizará la normativa del BID y lo señalado en la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas. Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex – post con una frecuencia semestral. Asimismo, con recursos del proyecto, el BID/FOMIN contratará una consultoría para la capacitación en temas de adquisiciones que necesiten fortalecimiento, según se identificó en el análisis efectuado con el DNA (<http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=BO-M1056>). Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto.

Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

- 5.13 **Seguimiento del financiamiento reembolsable.** El seguimiento del Financiamiento reembolsable previsto en el presente proyecto se llevará a cabo de manera conjunta por los especialistas de AMC y ABS que han liderado la operación, conjuntamente con el/la especialista FOMIN en Bolivia.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Línea de Base y Sistema de Monitoreo.** Energética establecerá un sistema de monitoreo por resultados e impacto para el proyecto, el cual estará basado en los indicadores del Marco Lógico, el Plan Operativo Anual y otros instrumentos de programación acordados con el FOMIN. El sistema deberá contemplar la creación de una línea de base apropiada al inicio del proyecto para la medición del progreso alcanzado durante y al final de la ejecución del proyecto. Energética proporcionará al FOMIN datos actualizados de los parámetros de base de los indicadores presentados en el Marco Lógico a la fecha de firma del convenio entre el FOMIN y Energética. Energética será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo de la ejecución del proyecto y de los indicadores establecidos en el Marco Lógico (Anexo I).
- 6.2 **Informes de avance del Proyecto.** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la AE con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.
- 6.3 **Seguimiento Financiero.** Energética establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del Banco/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo medio para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex-post* y con una frecuencia semestral. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, el BID/FOMIN contratará una consultoría para capacitar a la Agencia Ejecutora en aquellas áreas de gestión financiera que requieran refuerzo, identificadas a través del análisis del DNA (<http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=BO-M1056>).
- 6.4 El FOMIN, a través de la Representación en Bolivia, contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones como de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del

FOMIN según los procedimientos del Banco. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia y cambio de modalidad de las revisiones de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

- 6.5 **Evaluaciones.** El Proyecto contempla dos evaluaciones de proceso: una intermedia y otra final, realizadas por un consultor especializado seleccionado y contratado directamente por la agencia ejecutora. La evaluación intermedia se realizará a los 24 meses del primer desembolso o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos comprometidos de la cooperación técnica no reembolsable. Esta evaluación deberá contemplar entre otros aspectos: (a) la pertinencia de los componentes y actividades del proyecto para el logro de los objetivos definidos; (b) una apreciación de los avances experimentados durante la ejecución del proyecto; (c) los resultados alcanzados en la ejecución de los componentes; (d) las desviaciones en el proceso de ejecución del proyecto; (e) las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto; y (f) las recomendaciones que, eventualmente, considere necesarias para adecuar la ejecución del proyecto para alcanzar sus metas definidas. En particular, se tomarán como guía los indicadores cuantitativos y cualitativos definidos en el marco lógico de la operación. Sobre la base de los informes de progreso y de la evaluación intermedia, la Representación del Banco en Bolivia realizará un análisis, con apoyo del equipo del proyecto del Banco, para determinar si el proyecto debe continuar, ser ajustado, reestructurado o, eventualmente, cancelado en forma parcial o total.
- 6.6 La evaluación final se realizará al culminar la ejecución del proyecto o cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos de la cooperación técnica no reembolsable, y considerará, además de los aspectos considerados en la evaluación intermedia: (i) el nivel de acceso de las familias de zonas rurales a los productos de energía limpia introducidos con la microfranquicia; (ii) el alcance y cobertura de las microfranquicias en términos de las zonas rurales intervenidas; (iii) las probabilidades de alcanzar los indicadores de impacto definidos para el largo plazo; y (iv) lecciones aprendidas y recomendaciones para la sostenibilidad de la iniciativa así como para el diseño de futuros proyectos similares. Las preguntas específicas de evaluación que se han planteado para el proyecto son: (i) ¿hasta qué punto la adopción de la microfranquicia contribuye al incremento de los ingresos de los microfranquiados?; (ii) ¿hasta qué punto la adopción de la microfranquicias es un instrumento útil para facilitar el acceso a energía limpia de población rural aislada?; (iii) ¿mejora el acceso a energía limpia las condiciones de vida de las familias beneficiarias?; y (iv) ¿hasta qué punto representa la microfranquicia un negocio de distribución de energía limpia con mayor garantía de sobrevivencia que otros negocios similares?.
- 6.7 **Taller de arranque y de cierre.** Se realizará un Taller de Arranque al iniciar la ejecución del proyecto y, por lo menos tres meses antes de terminar su periodo de ejecución, se organizará un Taller de Cierre con la participación de Energética, el FOMIN y otras personas a ser acordadas con el FOMIN, para evaluar conjuntamente los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para asegurar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto, e identificar las lecciones aprendidas. Se realizará también un Taller de Resultados antes de iniciar la fase de expansión de las microfranquicias (Componente III) para dar a conocer los resultados, ajustes realizados y lecciones aprendidas durante su fase piloto.

V. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Beneficiarios

- 7.1. Los beneficiarios directos del proyecto serán en primer lugar 100 microemprendedores de comunidades rurales de Bolivia, quienes tendrán la oportunidad de tener su propio negocio e incrementar sus ingresos a través de la operación de una microfranquicia. Dichos microfranquiciados serán formados por Energética de manera que, adicionalmente a la distribución de los productos energéticos, puedan también desarrollar pequeñas reparaciones. A nivel de género, los servicios energéticos se darán en forma equitativa a la población beneficiaria (sobre la base de las diferencias de uso y necesidades de hombres y mujeres en las comunidades), y de manera particular las condiciones de selección de los microfranquiciados asegurarán un acceso equitativo de mujeres y hombres.
- 7.2. En segundo lugar serán beneficiados por el proyecto 10.000 familias de comunidades rurales pobres de Bolivia que carecen cobertura eléctrica. Se espera que una gran parte de estas familias sean poblaciones indígenas, por lo cual los manuales y productos contarán con la adecuada traducción a las principales lenguas (quechua y aymara).

B. Riesgos y Consideraciones

- 7.3. **Riesgo crediticio.** El principal riesgo crediticio viene dado por la limitada experiencia de Energética en la temática crediticia, por lo que existe un riesgo de que la entidad no sea capaz de consolidar una gestión adecuada de la cartera de crédito que permita la consolidación y expansión del mecanismo de financiamiento y evite la descapitalización del mismo. Como medida de mitigación de este riesgo, el proyecto incorpora la creación de una unidad de financiamiento especializada dentro de Energética, la cual será la responsable de velar por la adecuada calidad de la cartera de crédito y que se verá fortalecida tanto con un software de manejo de cartera como con una consultoría específica de fortalecimiento de procesos. Igualmente, existe un riesgo por la concentración de la cartera de crédito a nivel sectorial y también, de alguna manera, geográfico (al ser zonas rurales relativamente cercanas). Como medida de mitigación de este riesgo, y sobre la base de los dos productos crediticios identificados en el Componente V, Energética procurará diversificar el otorgamiento de préstamos sobre la base de microfranquiciados, montos y plazos distintos, de manera que se pueda distribuir de manera más uniforme la cartera y evitar riesgos de concentración.
- 7.4. **Riesgos de mercado.** Un primer riesgo identificado es la eventual competencia de proyectos de electrificación que incorporan equipos en donación y que puedan hacer insostenible el modelo de microfranquicias propuesto. Como medida de mitigación de este riesgo el proyecto generará una alianza y coordinará con gobiernos nacional, departamental y municipal para contar con información oportuna y anticipada sobre proyectos de electrificación rural, de manera que se pueda colaborar con dichos proyectos más que intentar competir con los mismos. Un segundo riesgo es un eventual aumento substancial del precio de los productos energéticos, que dificulte el acceso de la población beneficiaria a los mismos. Aunque este riesgo es difícil de mitigar para una entidad pequeña como Energética, el proyecto buscará diversificar los productos ofrecidos y el número de empresas fabricantes proveedoras con quienes se trabajará).
- 7.5. **Riesgo de incremento en los costos operativos.** En primer lugar y a nivel de riesgos operativos, Energética deberá constituir a través del proyecto una unidad de gestión de la microfranquicia eficiente y rentable, con un claro enfoque hacia el negocio, que le permita

optimizar sus costos y enfocarse hacia su sostenibilidad y rentabilidad. Para ello el proyecto incorpora el apoyo a Energética en el plan de negocios, y fortalece técnica e institucionalmente la unidad de microfranquicia para lograr su visión autónoma y la optimización de sus procesos de negocio. En segundo término, el modelo de microfranquicia tiene unos elevados costos operativos de mantenimiento de la red (incluyendo el seguimiento y capacitación continua a los microfranquiciados). Existe la posibilidad de que estos costos operativos pudieran ser más altos de lo previsto (por ejemplo por un aumento en la tasa de deserción de microfranquiciados o por aumentos de los costos de transporte). Como medida de mitigación de este riesgo, el proyecto destinará recursos de cooperación técnica para probar y refinar el modelo y reducir los costos asociados con el aprendizaje (ej. adecuados modelos de incentivos para evitar la deserción).

VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1. Esta operación ha sido pre evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.