Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Aumento al acceso a servicios financieros a microempresarios de Nicaragua

Nro. Proyecto: NI-M1017 - Nro. Operación: ATN/ME-11610-NI

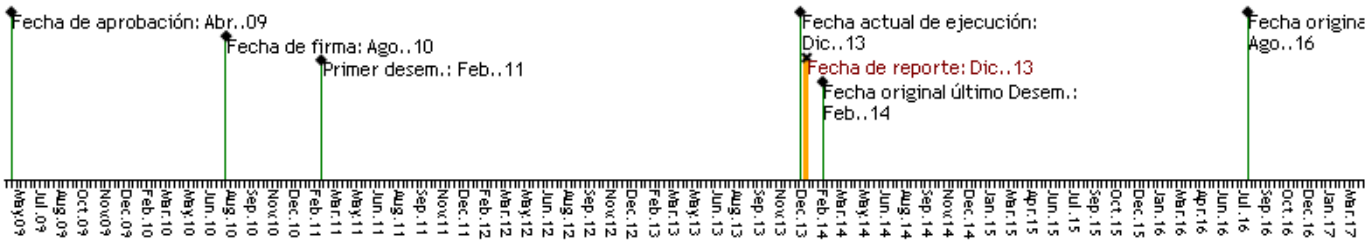
Resultado: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades nternas de CrediFactor.

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

Agencia Ejecutora: CREDIFACTOR S.A.

Líder equipo de diseño: Rivera, Edgar
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

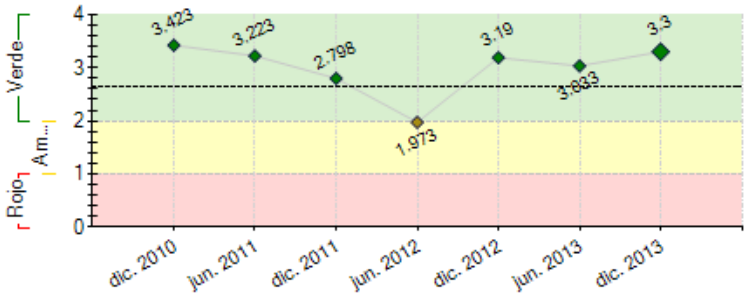
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$361,500.00	$10,000.00	$293,370.36
Contrapartida	$150,000.00	$0.00	$139,488.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto permitió a CrediFactor desarrollar las capacidades tecnológicas, financieras y humanas en la implementación del nuevo producto, diseñando un modelo innovador de microcrédito que permite la inclusión financiera a micronegocios bajo un concepto de desarrollo de capacidades empresariales y promoción de la integración familiar en el negocio.
Las principales actividades se centraron en el diseño e implementación del modelo de negocio y la plataforma informática para la administración del microcrédito obteniendo un nuevo producto FACTORAJE PARA MIPYMES bajo nombre comercial MOVILFACTOR acompañado de la metodología, materiales y diseño de la ASESORIA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA A MIPYMES, todo lo que permitió los siguientes resultados: 2,153 clientes afiliados, 867 clientes financiados con un total de C$ 7,647,151.45 colocados y 2,109 clientes capacitados. Adicional diseño de IVR y Programa Fidelidad.
A nivel de riesgos destacamos: 1.RIESGO TECNOLOGICO dado por la falta de disponibilidad en el mercado de la tecnología propuesta, lo que implicó redefinición del modelo a nivel tecnológico. 2. RIESGO CREDITICIO Y OPERATIVO dado por la inconsistencia de la información de clientes, reducido compromiso empresarial y alta rotación del personal ejecutivo y fuerza de ventas del socio de negocio.
Como obstáculos identificamos la negociación de contratos con las operadoras de telefonía móvil y con el socio de negocio que significó un atraso de 16 meses, provocando que el nuevo producto tuviera un plazo reducido para llevarlo a maduración, contando solamente con 15 meses de implementación. Para ello CrediFactor realizó acciones de mitigación a través de la creación del Comité de Proyectos que logró analizar y generar estrategias para el cumplimiento de compromisos con el BID y alcanzar el resultado satisfactorio de cumplimiento del 100% de indicadores del proyecto, negociando la no objeción de extensión de plazos, la creación de un esquema de seguimiento al socio de negocio a través de reuniones ejecutivas semanales, designación de un ejecutivo de negocio en DIINSA, capacitación y acompañamiento a la fuerza de ventas, creación de SCORING a clientes, seguimiento a la cartera con la formación de call center y contratación de gestores de cobro.
A nivel de sostenibilidad CrediFactor está negociando con nuevas distribuidoras para alcanzar la masa crítica de clientes y monto de cartera que permitan que MOVILFACTOR logre despegar y posicionarse en mercado nacional.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Resultados, efectos e impactos del Proyecto:

El programa de AUMENTO AL ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS A MICROEMPRESARIOS DE NICARAGUA (ATN/ME-11610-NI), alcanzó a nivel de propósito todos los indicadores programados:

- Credifactor y DIINSA cuentan con un convenio firmado.
- 2,827 operaciones de factoraje realizadas a pulperías con líneas de crédito aprobadas y/o contratos vigentes a Diciembre de 2012 y 8,971 operaciones realizadas a Septiembre de 2013.
- Dos nuevas sucursales operando en el interior del país, una de las cuales es una sucursal móvil que brinda más versatilidad al negocio y más posibilidad de ofrecer un servicio de proximidad a los beneficiarios del proyecto.

Se han logrado a plenitud los tres indicadores de propósito del Marco Lógico, razón por la cual el cumplimiento de las metas y el nivel de eficacia del proyecto son muy satisfactorios. En general, puede afirmarse que se cumplieron el 100% de los resultados previstos en forma, si bien se presentaron algunos retrasos respecto a las fechas planeadas de cumplimiento.

Cabe destacar que: (i) el 91% de los clientes de MóvilFactor son mujeres; (ii) 83% tienen como máximo un nivel de escolaridad de secundaria e incluso 10% no tienen educación alguna; y (iii) el 81% se encuentra entre 30 y 60 años de edad. Este perfil de clientes del programa, refuerza la conclusión de la contribución positiva del proyecto al acceso a servicios financieros por parte de micro y pequeños empresarios nicaragüenses, cuyo monto disponible de línea de crédito aprobada, se sitúa en niveles muy inferiores al crédito promedio otorgado por la industria de microfinanzas de Nicaragua (del orden de US$ 700). En el caso de MóvilFactor:

- 57% de las operaciones realizadas y 38% del monto transado han sido por montos individuales menores o iguales a C$ 750 (equivalente a unos US$ 30); y
- Sólo el 0.55% de las transacciones y 1.5% del monto transado representan operaciones de montos individuales superiores a C$ 1, 500 (equivalente a unos US$ 60)

Entre los resultados/productos más relevantes de MóvilFactor, se encuentran:

- 2,153 clientes afiliados al programa, de los cuales 1,286 cuentan con líneas de crédito aprobadas.
- 867 clientes financiados, que en su mayoría nunca antes habían sido considerados sujetos de crédito.
- Un total de C$7,647,151.45 colocados con un promedio por operación de C$743 (aproximadamente US$29.72).
- 2,109 clientes capacitados en competencias comerciales y administrativas en micro y pequeñas empresas, a cargo del Instituto Internacional Albertus Magnus.
- 12 funcionarios de CrediFactor capacitados en cursos de mercadeo, cobranza, finanzas, microfinanzas, servicio al cliente o sistemas para la implementación exitosa del proyecto.
- 4 funcionarios de Credifactor realizaron pasantías en la región Latinoamericana.
- Plataforma tecnológica diseñada e implementada para la gestión y administración financiera del nuevo producto “Factoraje para Pulperías”.
- Implementado el integrador del sistema y la conexión móvil requeridos para la implementación del nuevo producto.
- Realizados y publicados estudios de caso sobre el nuevo producto (MóvilFactor) implementado.

Cabe señalar, que a criterio de los beneficiarios entrevistados durante la Evaluación Final, el acceso a MóvilFactor y al módulo de capacitación, ha generado un cambio positivo en la gestión de sus negocios, en sus relaciones intrafamiliares y en la contribución que pueden dar a sus comunidades. Las familias han visto en MóvilFactor una oportunidad de crecer, mejorar y de convertirse en sujetos de crédito.

Al finalizar el proyecto (38 meses), la ejecución financiera ha sido satisfactoria, la cual asciende a 97.3% la contribución FOMIN y 93% de los fondos del aporte local.

Gestión de Riesgos:

A nivel de riesgos y obstáculos, 4 de los 6 riesgos identificados en la etapa de diseño no se materializaron o fueron mitigados durante la ejecución del proyecto:

- Al ser MóvilFactor un producto innovador en el microcrédito individual en Nicaragua, el **Riesgo de Mercado** no se materializó, ya que el grupo meta del proyecto no es atendido por instituciones de microcrédito, por lo que no pareciera que el producto haya enfrentado competencia real.

- CrediFactor ha mantenido sus políticas internas de concentración de clientes y pagadores, por lo que el **Riesgo de Concentración** ha sido mitigado satisfactoriamente. Por su parte, MóvilFactor representa el 0.16% de la cartera total de factoraje de CrediFactor, por lo que la alianza estratégica con una única distribuidora no infringe las políticas internas de concentración por cliente.

- El **Riesgo Cambiario** no se materializó ya que el Banco Central de Nicaragua ha mantenido su sistema cambiario de deslizamiento diario de la moneda inalterado.
- CrediFactor ha logrado sobrellevar la **Crisis en el Sector Financiero** sin mayores afectaciones, y a pesar que MóvilFactor genera pérdidas a la empresa (que según estimaciones continuarán por unos 18 meses más), la Alta Dirección mantiene la decisión estratégica de seguir impulsando el producto.

Por otra parte, los niveles de mora de MóvilFactor indican que el **Riesgo de Crédito** sí se materializó y que los factores mitigantes previstos en el diseño no fueron efectivos para hacer frente a la exposición al riesgo. Entre las causas encontradas en la Evaluación Final, se encuentran: (i) Cultura de los clientes a no brindar información fidedigna sobre los ingresos de sus negocios, por lo que se detuvo la captura y afiliación de nuevos clientes; (ii) Asignación de la responsabilidad de recolectar la información de los clientes para la evaluación crediticia a los vendedores de DIINSA, quienes no cuentan con el perfil requerido; y (iii) Debilidades operacionales del socio de negocio, por lo que CrediFactor contrató gestores de cobranza y el call center que, de medida de contingencia se ha transformado en medio permanente de atención.

Adicionalmente, el **Riesgo de Negocio/Ejecución** se disparó con la alianza estratégica con DIINSA en lugar de mitigarlo como se había estimado en la fase de diseño. El débil desempeño y poco compromiso de la comercializadora durante el pilotaje del producto, se evidenció en: (i) una Alta rotación de personal de ventas a comercios al detalle en DIINSA; (ii) Incumplimiento de los compromisos contractuales suscritos con CrediFactor para la gestión de cobro de los comercios afiliados y la gestión de recuperación de cuentas morosas; y (iii) Problemáticas administrativas en DIINSA que provocaron que no se entregaran productos a clientes cuando financiaban sus compras con MóvilFactor, pero sí cuando las realizaban de contado, lo que redundó en un Riesgo de Reputación para CrediFactor y en desinterés de los clientes.

Este bajo nivel de compromiso con el proyecto por parte de DIINSA, llevó a CrediFactor a asumir responsabilidades de gestión que corresponden a la distribuidora, a fin de promover el producto y hacer frente a la creciente mora. Las medidas tomadas por CrediFactor contemplaron, entre otras: (i) Contratación de gestores de cobranza a los clientes con mayores niveles de mora y a clientes a quienes los vendedores de DIINSA se niegan a aceptarles pagos de MóvilFactor; y (ii) Ubicación física del ejecutivo y gestores de MóvilFactor en las instalaciones de DIINSA por las tardes, para brindar apoyo a la unidad de facturación de la distribuidora con las líneas de crédito de cada cliente, ya que esta unidad se niega a consultar la base de datos de MóvilFactor. Estas medidas de mitigación han generado un gasto recurrente permanente no previsto, que asciende a US$ 7,000 al mes, y que tiene un impacto negativo sobre el punto de equilibrio del producto.

Si bien, las acciones correctivas adoptadas por CrediFactor para neutralizar los riesgos que sí se materializaron en el período de ejecución del proyecto, no fueron suficientes para estabilizar el producto y llevarlo a niveles de rentabilidad financiera, el Modelo planteado por el proyecto sí se probó y demostró su viabilidad a nivel operativo y relevancia a nivel sectorial.

Un obstáculo relevante no contemplado en la etapa de diseño, fue la no disponibilidad en el mercado nicaragüense de la tecnología propuesta para la operación de MóvilFactor (canal USSD para realización de compras y pagos mediante POS), lo que llevó a la adaptación de la plataforma tecnológica del producto alineándola a las opciones disponibles de oferta tecnológica de las empresas de telecomunicaciones: mensajes de texto por medio de teléfonos celulares (SMS empresa) y línea gratuita.

Sostenibilidad:

Hoy por hoy, Credifactor cuenta con un recurso humano más capacitado, informado y competente en gestión del modelo de negocio MóvilFactor, tecnología y servicios financieros, lo que se estima tendrá efectos positivos sobre la operación global de CrediFactor y no únicamente sobre MóvilFactor. Así mismo, los sistemas y tecnología desarrollos en el marco del proyecto, podrían ser de aplicabilidad para CrediFactor con o sin MóvilFactor, pues podrían destinarse a fortalecer el crecimiento de las actividades de factoraje tradicional.

Sin embargo, de acuerdo a la Evaluación Final en las condiciones actuales, MóvilFactor no es un producto financieramente sostenible, y podría llegar al punto de equilibrio financiero en 2015, si: (i) el número de socios de negocio se incrementara a 3 ó 4; (ii) el porcentaje de uso de las líneas aprobadas fuera 75%; (iii) el financiamiento promedio por pulpería alcanzara C$ 2,500; (iv) el número de clientes financiados se situara en 1,500, y (v) la tasa de interés quincenal fuera 3,5%.

Bajo este escenario, posiblemente los accionistas de CrediFactor estarían anuentes a seguir financiando las pérdidas de MóvilFactor por 2 años más, debido a que: (i) la participación relativa de MóvilFactor respecto a la operación total de CrediFactor es sólo 0.16%; y (ii) existe un fuerte compromiso por parte de la Alta Dirección de CrediFactor con el producto MóvilFactor y con el proceso de brindar servicios financieros a micro y pequeños negocios. Adicionalmente, las opiniones positivas externadas por los beneficiarios que participaron en los grupos focales de la Evaluación Final y su deseo por continuar teniendo acceso al financiamiento (incluso en montos mayores), permiten vislumbrar un futuro optimista para esta iniciativa.

La clasificación de **sostenibilidad a nivel de programa es muy probable**, siempre y cuando CrediFactor logre alcanzar el equilibrio financiero mediante la introducción de mejoras al proceso de gestión del producto y se establezcan alianzas con socios comerciales que muestren un interés real, apropiación y compromiso con MóvilFactor.

Innovación, Efectividad y Eficiencia

De acuerdo a la evaluación final, la innovación en canales de distribución del microcrédito como medio para fomentar la profundización de la bancarización en Nicaragua y contribuir a la inclusión financiera de un sector desatendido como lo son los micro negocios, es una contribución innegable del proyecto que hizo de este una oportunidad concreta para los más pobres.

Es innegable que Móvilfactor es un producto **innovador** en Nicaragua, no sólo por el uso del SMS, sino también por ser una modalidad de financiamiento que asegura el objeto del crédito (reposición y aumento de inventarios), cuenta con una frecuencia de pago ajustada al ciclo de compra de productos a la casa comercial, opera bajo un ambiente de seguridad transaccional y, mediante el módulo de capacitación, apoya a los microempresarios en el desarrollo de competencias para una mejor gestión del negocio y mayor calidad de vida. En definitiva, su masificación al resto del país tendría un impacto importante para potenciar el crecimiento de estos micro-negocios.

Sin lugar a dudas, MóvilFactor ha demostrado ser altamente **efectivo** en incorporar el sistema financiero formal a micro y pequeños empresarios que en muchos casos nunca habían sido sujetos de crédito, permitiéndoles: (i) incrementar los volúmenes de compras; (ii) mantener un buen surtido de productos; y (iii) dar más vuelta al efectivo disponible, lo que en muchos casos ha disparado el crecimiento de sus negocios.

El **organismo ejecutor** tuvo un desempeño altamente satisfactorio de las responsabilidades asumidas y fue proactivo en la búsqueda de soluciones ante las dificultades encontradas durante la ejecución del piloto. Las adaptaciones solicitadas respondieron, en grandes líneas, a eventos no previstos ni considerados como riesgo en la fase de preparación del proyecto. De hecho, CrediFactor creó un Comité de Proyectos multidisciplinario para la gestión de la cooperación técnica, lo que fue considerado por la Evaluación Final como uno de los factores de éxito para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el BID/FOMIN. Esto permitió que la ejecución del proyecto se integrara al quehacer diario institucional y se diese mayor apropiación del producto por parte de la institución, lo que será fundamental para la sostenibilidad del proyecto. De esta manera, la cooperación técnica pasó de ser un proyecto a cargo de un Coordinador a ser una iniciativa de orden institucional.

Oportunidad:

La Ley de Microfinanzas contempla las operaciones de factoraje como producto, pero hasta la fecha ninguna de las IMF supervisadas por la CONAMI ofrece el factoraje a sus clientes. Por tanto, la presentación de MóvilFactor a la CONAMI podría representar una oportunidad para CrediFactor de apoyar a la industria de las microfinanzas a ver más allá del esquema tradicional del microcrédito y desarrollar productos mejor adaptados y más flexibles para bancarizar a los más pobres.

En diferentes momentos del ciclo de proyectos se cuestionó el potencial transformador del modelo de negocio, de escalar la actividad económica de los beneficiarios meta. Dirigido hacia un sector (pulperías), que si bien es caracterizado por ser muy activo en las economías locales, en el país no han demostrado despegar del estado de micro-negocio familiar (muchas veces de subsistencia). Al final de la ejecución, el proyecto despertó el interés de una Banco Comercial (BANPRO) para evaluar a los mejores clientes de MóvilFactor y convertirlos en Agentes Banpro en lugares donde el sistema financiero no tiene presencia. Éstos son comercios afiliados en los que el Banco ofrece sus servicios financieros, similares a los de una sucursal (depósitos, retiros, compra de tiempo de telefonía celular y pago de servicios básicos). De esta manera, las pulperías seleccionadas trabajarían con su propio horario, recibirían una comisión por el servicio, y se harían cargo del sistema de seguridad física.

Adicionalidades generadas por el proyecto:

CrediFactor sustituyó una de las dos sucursales en el interior del país previstas en el marco del diseño de la operación, por una sucursal móvil que brinda más versatilidad al negocio y más posibilidad de ofrecer un servicio de proximidad a los beneficiarios del proyecto. La sucursal móvil ha demostrado superioridad en términos adaptación a la demanda por los servicios financieros y no financieros (caso de capacitación a microempresarios) que ofrece CrediFactor vis à vis una sucursal de infraestructura fija. Esta sucursal móvil se considera que podría tener un impacto importante para la ampliación del alcance geográfico del producto MóvilFactor.

Adicionalmente, para la empresa Telefónica el proyecto supuso el reto de dar solución a la demanda planteada por CrediFactor (a la que no se habían enfrentado con anterioridad), pero que le permitió sacar provecho a una infraestructura subutilizada y le abrió oportunidades para ofrecer el servicio a otros clientes.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades nternas de CrediFactor. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**R.1**	CrediFactor–DIINSA, cuentan con Convenio/Contrato firmado.	0	1	1	100 %
	R.2	Al final del año 3: Operaciones de factoraje realizadas a pulperias con líneas de crédito aprobadas y/o contratos vigentes.	0	2000	2827	141 %
	R.3	CrediFactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país operando plenamente.	0	2	1	50 %
Componente 1: Fortalecimiento de lascapacidades deCrediFactor. **Peso:** 10% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Al final del año 2: Funcionarios participan en curso de mercadeo, cobranza, finanzas, microfinanzas, servicio al cliente o sistema u otros temas relevantes para la implementación exitosa del proyecto.	0	6	12	200 %
	C1.I2	Al final del año 2: Funcionarios de CrediFactor habrán realizado pasantías relevantes en la región Latinoamericana.	0	4	4	100 %
	C1.I3	Credifactor cuenta con Manual de Procedimientos Contables aprobado por la Junta Directiva.	0	1	1	100 %
Componente 2: Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de desarrollo de CrediFactor. **Peso:** 60% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Diseñada e implementada la plataforma informática que requiere la gestión y administración financiera del nuevo producto: Factoraje para pulperías.	0	1	1	100 %
	C2.I2	Implementado el integrador del sistema y conexión móvil que requiere la operación del nuevo producto: Factoraje para pulperías.	0	1	1	100 %
Componente 3: Consolidación y expansión del factoraje. **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Al final del año 3: CrediFactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país.	0	2	1	50 %
Componente 4: Sistematización y divulgación de los resultados del nuevo producto implementado. **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Al final del año 3: El porcentaje indicado de los pulperos atendidos han sido capacitados o han recibido asesoría Comercial y Administrativa.	0	80	86.4	108 %
	C4.I2	Realizados y publicados estudios de casos sobre el nuevo producto implementado.	0	2	2	100 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	5	Feb. 2011	5	Oct. 2010	Logrado
H1	[*] Hito No. 3: Al menos 3 funcionarios de Credifactor capacitados.	3	Ago. 2011	6	Nov. 2010	Logrado
H2	[*] Hito No. 2: Diseñada e implementada plenamente plataforma informática que gestionará el producto financiero factoraje para pulperías.	1	Sep. 2011	1	Abr. 2011	Logrado
H3	[*] Una nueva sucursal en el interior del país operando.	1	Ago. 2012	1	Jul. 2012	Logrado
H4	[*] El 50% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	50	Ago. 2012	62	Jul. 2012	Logrado
H5	[*] 1,500 operaciones de factoraje realizadas a pulperías con líneas de crédito aprobadas y/o contratos vigentes.	1500	Mar. 2013	2827	Dic. 2012	Logrado
H6	[*] 2,000 : operaciones de factoraje realizadas a pulperías con líneas de crédito aprobadas y/o contratos vigentes.	2000	Ago. 2013	2827	Dic. 2012	Logrado
H7	[*] Dos sucursales en el interior del país operando.	2	Ago. 2013	2	Ago. 2013	Logrado
H8	[*] El 80% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	80	Ago. 2013	86	Jun. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

[X] Otros, cuáles?: Tecnología. Originalmente el proyecto contemplaba la implementación de la tecnología de canal USSD para realización de compras y pagos mediante POS, pero al no existir en el mercado se optó por SMS a través de una aplicación desde teléfonos móviles.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. La situación macro-económica de Nicaragua no se mantiene estable para el desarrollo del proyecto.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Este es un riesgo vigente para el proyecto, el que es monitoreado constantemente por Credifactor con el análisis de la situación macro económica de Nicaragua, a través de indicadores financieros y económicos oficiales y de instituciones académicas o especializadas en estudios económicos y participación en eventos empresariales.Sin embargo, reconocemos que las características de los micro créditos otorgados con plazos cortos y montos bajos, permiten que el riesgo se controle en niveles manejables.

2. El nivel de ingreso de las familias nicaragüenses no se mantiene estable.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: CrediFactor buscará focos de inversión como guía para desarrolla el producto MóvilFactor en los segmentos económicos con mayor crecimiento ya que según el Banco Mundial, si se logra recuperar la inversión privada y se inician proyectos de envergadura, el crecimiento promedio del 2014-15 podría superar el 5%. A su vez, los riesgos internos podrían aumentar, debido a la posibilidad de una disminución en el apoyo de Venezuela, ante los crecientes problemas económicos de ese país, proyectos importantes de inversión como Tumarín siguen retrasados, y la posible reforma a la Constitución de la República podría causar incertidumbre sobre la estabilidad de mediano plazo del país con efectos adversos en la inversión privada y en el nivel de ingreso de los nicaragüenses.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

MóvilFactor es un producto que ha costado estabilizar operativamente y que aún no logra alcanzar el punto de equilibrio financiero. Sin embargo, si el producto fuese restructurado bajo algunos criterios mencionados anteriormente, podría llegar al punto de equilibrio financiero en 2015. Bajo este escenario, posiblemente CrediFactor esté anuente a seguir financiando las pérdidas de MóvilFactor por 2 o 3 años más, debido a que: (i) la participación relativa de MóvilFactor respecto a la operación total de CrediFactor es sólo 0.16%; y (ii) existe un fuerte compromiso por parte de la Alta Dirección de CrediFactor con el producto y con el proceso de brindar servicios financieros a micro y pequeños negocios. Por ello, la clasificación de sostenibilidad a nivel de programa es muy probable, siempre y cuando CrediFactor logre alcanzar el equilibrio financiero mediante la introducción de mejoras al proceso de gestión del producto y se establezcan alianzas con otros socios comerciales.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Credifactor gestiona metas, objetivos y estrategias 2014 para hacer rentable y sostenible MóvilFactor, analizando lecciones aprendidas del 1 ½ año de operación, replantándolo operativa y tecnológicamente y por estimaciones financieras en la 2da. etapa buscará su estabilidad y despegue. Debiendo aliarse con 3 socios de negocio c/año, incluyendo 1500 pulperías activas c/u, con ticket promedio C$2,500.00, rotación compra-pago 15 días, alcanzando una masa crítica de clientes y monto de cartera incursionando otros sectores. La sostenibilidad dependerá de: Analizar modelos operativos diferenciados a c/socio negocio. Promover más los beneficios MóvilFactor para masificarlo y extenderlo geográficamente. Determinar la participación de mercado y cobertura de saturación de pulperías y otros. Estudiar más exhaustivamente, la transaccionabilidad de socios de negocio: políticas, estructura e indicadores operativos. Revisar costos operativos y reducir brecha ingreso-costo por pulpería. Redefinir el modelo y reglas de negocio. Mejorar el control del otorgamiento del crédito. Controlar la cobranza: propio o subcontratado. Apoyar desde la alta gerencia CrediFactor el desarrollo de MóvilFactor.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Incorporar infraestructura tecnológica y el uso de tecnologías móviles para mejorar y acercar los servicios financieros al usuario final, es un proceso costoso (financiera y operativamente) y toma más tiempo del planeado, ya que se enfrenta a dificultades de carácter legal y posiblemente requerimientos de regulación tanto dentro como fuera de la empresa. La complejidad de estos procesos usualmente no queda visibilizada en el tiempo previsto para la ejecución de los proyectos.	Design	SANCHEZ, ANA CECILIA *[FOMIN]*
2. Al igual que se ha desarrollado un perfil de pulpero ideal, que constituiría la meta sobre la tipología de clientes a financiar, el desarrollo de un perfil de distribuidora ideal y de vendedor ideal podría facilitar la identificación de socios de negocio y, al interior de estos, de vendedores que cumplirían con los requisitos mínimos que los habilitarían para dar el acceso a MóvilFactor a su cartera de clientes.	Implementation	SANCHEZ, ANA CECILIA *[FOMIN]*
3. Alcanzar el punto de equilibrio financiero del nuevo producto MOVILFACTOR en la condiciones actuales con un ticket promedio de US$30.00, en un segmento con reducida capacidad de endeudamiento y en condiciones operativas de alto costo, es una tarea que demanda de CrediFactor financiar la alta inversión tecnológica y logística necesaria, porque la proyección financiera estima que se lograría la rentabilidad del producto hasta el año 2022. Razón por la cual valoramos que este tipo de productos dirigidos al segmento de micronegocios en Nicaragua, deben contar con una segunda etapa de seguimiento y apoyo del FOMIN para alcanzar el desarrollo y maduración del mismo, acompañando la labor de mercadeo y negociación con nuevos socios de negocio que permita llegar a la masa crítica de clientes y monto de cartera hasta tres veces el promedio actual y atender así nuevos sectores económicos de características formales, con mayor capacidad de endeudamiento, ticket de compra, frecuencia y/o rotación.	Sustainability	Gutiérrez, María Patricia
4. Para la ejecución del proyecto CREDIFACTOR estructuró el Comité de Proyectos con un enfoque interdisciplinario de las diferentes áreas de la empresa, siendo un factor de éxito. Sin embargo, éste demandó de una dinámica permanente para definir estrategias, decisiones y seguimiento operativo, lo que representó un alto aporte de tiempo y personal humano de las áreas vitales de la empresa. Razón por la que se considera importante que para el desarrollo de futuros productos innovadores, se incluyan en la unidad de ejecución a especialistas en este caso, de microcrédito y desarrollo de productos tecnológicos. El expertis de profesionales en la materia aportaría al diseño e implementación de nuevos modelos de negocio, validados en el mercado y clientes potenciales, bajo metodologías especializadas. Asimismo, se aseguraría la calidad de los nuevos productos y el diseño de herramientas específicas en nuestro caso: Scoring y Perfil Cliente, quedando pendiente el Scoring del Socio de Negocio.	Implementation	Gutiérrez, María Patricia
5. La ejecución de proyectos innovadores y particularmente basados en tecnología como MOVILFACTOR, demandan de un estudio diagnóstico previo del mercado, antecedentes y situación del microcrédito, tipo de clientes, demanda y necesidades de potenciales clientes o sectores a atender; servicios de tecnología disponible y potenciales socios de negocio en cuanto a aspectos financieros, operativos, posicionamiento en el mercado y cartera de clientes (total de clientes, frecuencia de compra y ticket promerio de compra). Lo que permitiría definir con mayor certeza el modelo de negocio en escenarios confiables, evitando además centrar el producto con un socio de negocio único. Credifactor desarrolló el nuevo producto basado en la información de clientes, estructura y operatividad de DIINSA que no correspondieron con la realidad, lo que afectó las proyecciones iniciales del proyecto, generó atrasos en el diseño e implementación del nuevo producto y actualmente limitan su potencial de crecimiento.	Design	Gutiérrez, María Patricia

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

Los mas importantes son: Estudio de caso: Factoraje para pulperías MóvilFactor y la Cartilla de Desarrollo Empresarial Básico.

Productos principales del proyecto

[Ene. 2012] Cartilla de Desarrollo Empresarial Básico del núcleo familiar a MIPYMES comerciales (Methodologies/training materials)
Autor: CREDIFACTOR

[Mar. 2013] GUIA DE TRABAJO MOVILFACTOR (Methodologies/training materials)

Autor: CREDIFACTOR

[Oct. 2013] Factoraje para pulperías MóvilFactor (Case studies)
Autor: Credifactor S.A.

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
24/FEB./2009 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1885128]
16/MAY./2014 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38802707]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=NI-M1017&lg=SP