Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Inclusion FInanciera con TIGO Paraguay

Nro. Proyecto: PR-M1021 - Nro. Operación: ATN/ME-12675-PR

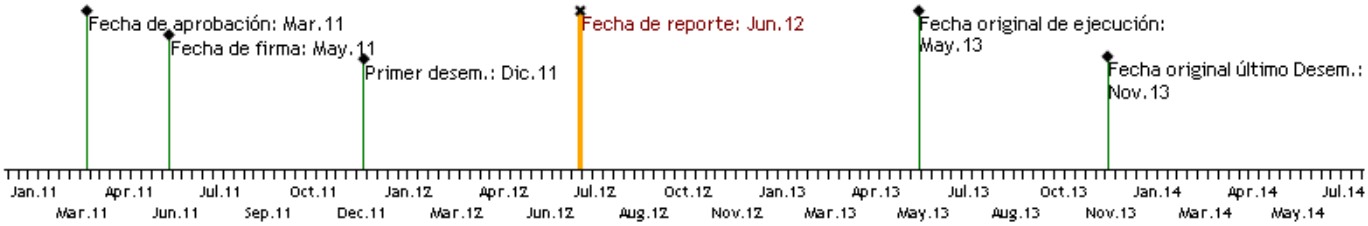
Propósito: Implementación de servicios financieros móviles estableciendo un modelo de negocio que articula entidades financieras y operador de telefonía.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PARAGUAY	PARAGUAY	MIC - Desarrollo de la microempresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

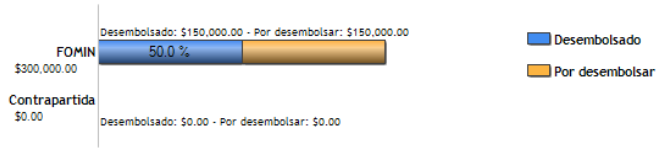
Agencia Ejecutora: MOBILE CASH PARAGUAY S.A.

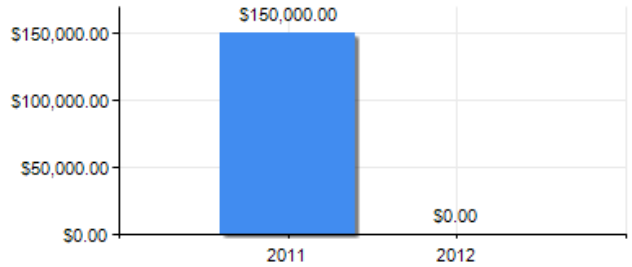
Líder equipo de diseño: Vivanco, Fermín
Líder equipo de supervisión: Ortiz, Carlos

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

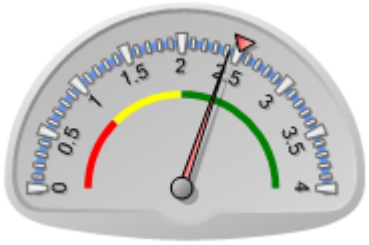


RECURSOS

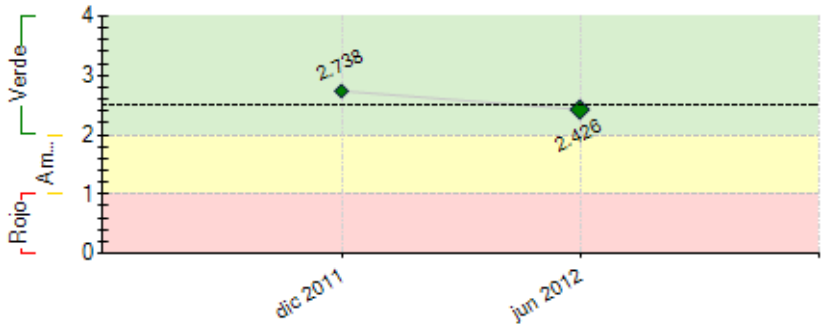




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.426
Promedio FOMIN: 2.511

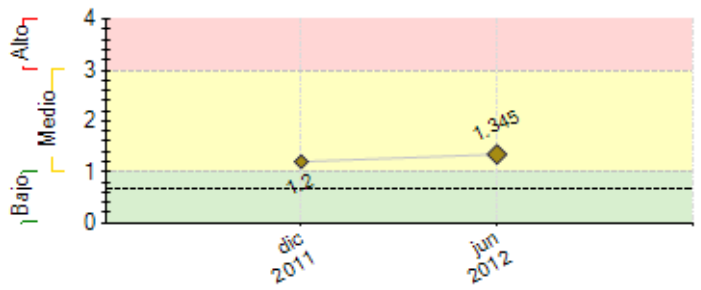


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Alto
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Alto



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.65

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

- En cuanto a la cantidad de personas que seran beneficiadas, la AE ha decidido priorizar la masividad del producto entrando de una forma mas activa al negocio con lo cual se robustece el modelo propuesto con las IFIs identificadas.

- El estudio de Linea de Base y Evaluación del Piloto ha permitido definir mas claramente las prioridades en especial en cuanto a las zonas con mayor potencial y a los desarrollos tecnologicos a ser realizados de manera que sea ajustado al segmento al que se apunta.

- Algunas dificultades encontradas en la disparidad de tiempos de ejecución y desarrollos entre ambas partes (IFIs - Operador de Red Movil). Necesidad de unificar criterios y flexibilizar procesos de manera a asegurar el exito y la sostenibilidad del proyecto. Se esta buscando disminuir la brecha entre las regulaciones en la materia y la rapidez con que avanzan las necesidades de los clientes y las potencialidades que ofrece la tecnología movil.

- Como riesgo principal se menciona el tiempo ya que no es posible forzar la curva de adopción implicito en este tipo de productos. Se reforzará por ello la Experiencia del Usuario y se profundizará en la Educación del Cliente que podria requerir una mayor inversion en RRHH para la sgte. etapa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Ha culminado el Piloto del modelo de negocio con la IFI aliada y se han detectado los ajustes necesarios para iniciar la 2da. etapa de una forma mas amplia y masiva. Los ajustes se resumen en: 1-necesidad de adaptar el producto crediticio y su formalizacion, es decir una linea de credito con contrato unico en lugar de prestamo con pagaré el cual obliga al cliente a trasladarse hasta la sucursal de la IFI; 2-por otra parte se debe disminuir la cantidad de pasos para el desembolso y pago (8 pasos en lugar de 18 pasos); y 3-utilizacion de la plataforma de la Operadora en lugar de la de la IFI ya que es mas amigable, simple y evita el doble PIN actual.

Se ha concretado en este semestre la firma del contrato con otra IFI y se estan ultimando detalles para la firma de contrato con otras mas. Se estaria de esta forma formalizando el negocio Ultima Milla con 3 IFIs identificadas para el proximo semestre.

Se han producido retrasos considerables en la implementacion de la etapa de generalizacion dado los tiempos que conlleva concretar los ajustes a nivel tecnologico.

Se espera contar con un estudio de la experiencia con miras a su replicabilidad.

Se ha realizado un analisis de capital operativo necesario para los Puntos de Venta en las zonas a ser afectadas por el Proyecto. Aun esta pendiente que las IFI desarrollen un mejor producto crediticio dedicado al negocio de manera a asegurar su mejor utilizacion evitando asi el quiebre de los puntos (e-money vs. efectivo).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Implementación de servicios financieros móviles estableciendo un modelo de negocio que articula entidades financieras y operador de telefonía.	**P.I1**	Número de personas que habitan en zonas de baja bancarización utilizan servicios financieros móviles (pago de cuotas de préstamos, desembolsos y pago de servicios y giros), teniendo acceso por primera vez a una cuenta de ahorro.	0				45000	274	
							May 2013	May 2012	
	P.I2	Usuarios que son de hogares de bajo ingreso.	0				22500	260	
							May 2013	May 2012	
	P.I3	Puntos de venta adheridos para prestar el servicio en 50 localidades sin acceso hoy a servicios financieros realizando 250 transacciones en promedio al mes cada punto.	0				200	23	
							May 2013	May 2012	
	P.I4	Entidades Financieras adheridas al proyecto.	0				3	2	
							May 2013	Jul 2012	
	P.I5	Tasa de retención mayor a 60% al finalizar el primer año de ejecución y al 2do año una tasa mayor al 80% (Puntos de	0	60			80	0	

	Venta & Distribuidores)	May 2011	May 2012			May 2013		
Componente 1: Establecimiento de la Estructura de la Distribución **Peso:** 25% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1** Entidades Financieras con acuerdos firmados y con sus interfaces operativas.	0 May 2011				3 Sep 2011	1 Ago 2011	Atrasado
	C1.I2 Puntos de ventas identificados, en al 20 localidades, han sido aprobados; con necesidad de capital estimado para el inicio del proyecto.	0 May 2011				40 Sep 2011	10 May 2012	Atrasado
Componente 2: Prueba piloto del nuevo modelo de negocio "última milla". **Peso:** 50% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1** Puntos de Venta Activos en 2 localidades.	0				4 Nov 2011	10 Dic 2011	Finalizado
	C2.I2 50% de tasa de adopción en los puntos de venta (Comercios capacitados vs. activos)					Nov 2011	Si May 2012	Finalizado
	C2.I3 Tasa de adopción en usuarios finales	0 May 2011	20 Nov 2011			80 May 2013	53 May 2012	En curso
	C2.I4 Modelo de negocio ajustado que incluye: Saldos en billetera, menos de 5% de transacciones erróneas y su tipificación para disminuir la falencia en la etapa de generalización.					Nov 2011	No Jun 2012	Atrasado
	C2.I5 Porcentaje de Puntos de venta con capital operativo propio	0 May 2011	20 Nov 2011			30 May 2013	90 May 2012	En curso
	C2.I6 Procentaje de Puntos de Venta con capital financiado por la entidad financiera por localidad.	0 May 2011	20 Nov 2011			70 May 2013	9 May 2012	Atrasado
Componente 3: Generalización del modelo de negocio "última milla" y desarrollo del producto de ahorro móvil con una entidad financiera regulada **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1** Número de puntos adheridos con acuerdos establecidos y entrenados para brindar el servicio, en 50 localidades identificadas.	0 May 2011	20 Nov 2011	100 May 2012		200 May 2013	23 May 2012	Atrasado
	C3.I2 Países con ecosistemas ideales identificados para implementar el modelo de negocio.	0				2 May 2013	0 Dic 2011	En curso
	C3.I3 Se cuenta con evaluación del modelo de negocio					May 2013	No Dic 2011	Finalizado
	C3.I4 Se cuenta con una sistematización y estandarización del modelo de negocio Última Milla					May 2013	No Dic 2011	En curso
	C3.I5 Producto de ahorro desarrollado y listo para puesta en marcha					May 2013	No Dic 2011	En curso

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Nov 2011	5	Oct 2011	Logrado
H1	1. Piloto del Modelo de Negocio ejecutado y evaluado incluyendo estructura del Producto Ahorrro Movil. 2. 20 localidades y 100 puntos de venta activos (1ra. etapa de la generalizacion culminada).	2	Ago 2012	0	Dic 2011	
H2	1. 30 nuevas localidades y 100 puntos nuevos de venta activos (2da.etapa dculminada)	1	Feb 2013	0	Dic 2011	

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. FALTA DE ADOPCIÓN DE CLIENTES: La barrera de capacitación tecnológica existe ya que el sistema transaccional se basa en un menu USSD construido a partir de mensajes del tipo consulta - respuesta, lo cierto es que los clientes deben manejar nuevos conceptos como por ejemplo el PIN o Clave. durante el Piloto se ha probado una integracion de plataformas por la cual el Cliente debe incluso manejar 2 PIN o Clave para interactuar con cada una de ellas. Como consecuencia las operaciones terminan siendo ejecutadas por el dueño del Punto de Venta. También hemos constatado la falta de cultura financiera que hace que el cliente no siempre vea el beneficio de ser bancarizado.	Medio	El cliente será capacitado no solo con el soporte de instructivos o campañas de difusion de la herramienta, sino mayormente mediante Impulsadores o Educadores de Calle que no se limitarán a "dar una lección" de cómo usar el servicio sino que lo acompañarán durante por lo menos las primeras 3 o 4 transacciones. Esto podria implicar una mayor inversion en RRHH de ambas partes (IFI - Operador)	Coordinador del Proyecto/Entidades Financieras
2. PROBLEMAS TÉCNICOS: aún con plataformas integradas correctamente, los problemas técnicos desgraciadamente pueden ocurrir debido al ingente número de transacciones que soporta el MTS (Money Transfer System: plataforma transaccional del operador) y que ha de comunicarse con plataformas de terceras entidades.	Medio	Se buscará, en la medida de lo posible, operar sobre la plataforma MTS que es a efectos de este servicio mas simple y confiable y ya se encuentra vinculada a las billeteras electronicas de clientes, ademas de ser con la cual ya se sienten familiarizados por la alta penetracion y posicionamiento del producto Giros Tigo.	Coordinador del Proyecto/Entidades Financieras
3. BUEN SERVICIO DE LOS PUNTOS DE VENTA: El PdV para la correcta prestación del servicio necesita tres componentes: capacitación, medios materiales y el aseguramiento de la liquidez suficiente y capital de trabajo necesario para cubrir los picos de financiación del giro ordinario de su negocio. Sin el concurso necesario de estos tres elementos no se puede prestar un buen servicio y el negocio del PdV se irá	Medio	Los PdVs serán capacitados y monitoreados por los Desarrolladores coordinados por el Area de Go to MKT de la AE. Esto se reforzará con charlas técnicas, medios materiales (tecnología, acceso a cuentas bancarias, material POP, etc.) para una correcta prestación del servicio. Respecto a la liquidez se deberá coodinar con los Dealers una nueva periodicidad de reposicion en base a los ciclos del credito que sera dispuesto junto con la IFI. Luego se podria establecer algun sistema de cuenta mancomunada o cash pool entre los comercios de la zona para poder garantizar la liquidez.	Coordinador del Proyecto/Entidades Financieras

deteriorando y por ende el servicio que presta al negocio conjunto Operador-IFIs.			
4. Las regulaciones no restringen el desarrollo del modelo del negocio.	Medio	Se estan previendo acciones de lobby con referentes en el tema para consensuar criterios mas favorables para el desarrollo del modelo de negocio Ultima Milla.	AgenciaEjecutora/Coordinador del Proyecto
5. Se concretan puntos de ventas con perfil adecuado para la inyección de Capital	Medio	Se espera identificar al menos 200 puntos de venta con perfil adecuado para la inyeccion de capital. En los proximos meses se inciara una campaña mas intensa de prospectacion y capacitacion de los mismos.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 11 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

- Dada la creciente penetración del negocio de Remesas Locales (producto principal del Operador) a lo cual se han sumado en los ultimos meses las Remesas Internacionales y Pagos, la AE esta invirtiendo en el fortalecimiento de la red de distribucion impulsando la formalizacion de los mismos (mas 100 PDV bancarizados) y la depuración de puntos con quiebre y baja transaccionalidad. Esto favorece las acciones futuras de financiamiento por parte de las IFIs adheridas de manera a dar respuesta a las necesidades de liquidez de los PDV una vez que los servicios sean masivos en todo el territorio.
- Asimismo, se iniciará en los proximos meses una campaña mas enfocada a la educacion de los clientes. Se preve contratar RRHH adicionales e iniciar una campaña masiva en medios locales.
- Se han firmado acuerdos con 2 IFIs de gran trayectoria en el sector de microfinnazas. Se espera firmar en los proximos meses con la 3ra. IFI que sera adherida en este primer tramo del negocio.
- De modo a asegurar la sostenibilidad la compañía ha tomado una decisión estratégica clave, que la posicionaría como un actor mucho mas preponderante y por la cual bajo parametros bien definidos estaria dispuesta a compartir cierta informacion considerada critica para que las IFIs puedan extender su oferta crediticia disminuyendo asi la incertidumbre y los tiempos de llegada a los clientes. Con esto se asegura la sostenibilidad y se espera lograr la meta de proveer un servicio 100% movil que facilite el acceso a servicios financieros a clientes en estas zonas de baja penetracion bancaria.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Educacion del Cliente y Ahorro como claves para cerrar el circulo de la inclusion financiera: Hemos percibido que no basta con proveer o facilitar los servicios financieros y en este caso el credito. Para considerar realmente incluidos al sistema es necesario que est tipo de proyectos incluya componentes mas importantes de educacion financiera que comprometa a las partes involucradas a preparar a los nuevos clientes de este segmento. Ademas es necesario incluir o favorecer el desarrollo de productos vinculados al ahorro de manera a cerrar el circulo y proveer a las personas de herramientas mas concretas para afrontar esta nueva etapa, mejorar sus condiciones de vida y al mismo tiempo asegurar la continuidad y exito del negocio.	Sustainability	GONZALEZ FARIÑA, RUTH
2. La importancia del Rol del Punto de Venta: En un negocio como el propuesto se hace imprescindible educar y dar un seguimiento permanente al Punto de Venta ya que es el lugar de afluencia principal de clientes. En algunos casos nos encontramos con Puntos que rechazan las operaciones de Clientes cuando perciben que deben invertir mas tiempo para tal o cual operacion que lo distrae de otras actividades o servicios que presta normalmente. Quizas sea necesario mayores incentivos por la educacion de los Clientes.	Implementation	GONZALEZ FARIÑA, RUTH
3. Disparidad entre las Instituciones implicadas: Nos hemos dado cuenta que en algunos casos no basta con ofrecer a las IFI una herramienta o solucion tecnologica como la que se esta trabajando, pues dada su naturaleza la mayoria se muestran reticentes al cambio y a las innovaciones mas aun cuando se trata de flexibilizar procesos estandares ya aprobados por el ente regulador. Y por otro lado esta el ritmo y dinamica de un Operador de Red Movil en el cual el mismo mercado lo obliga a operar con un un ritmo mucho mas rapido y de constante cambio.	Implementation	GONZALEZ FARIÑA, RUTH
4. Modelo de Negocio Ganar - Ganar: Bajo un esquema Ultima Milla es importante encontrar el punto de equilibrio entre lo que cada una de las partes implicadas aporta y recibe de modo a facilitar la implementacion y asegurar la permanencia y sostenibilidad del modelo. Mas aun hablando de montos relativamente pequeños se debe evaluar la rentabilidad del negocio en funcion al esfuerzo necesario para hacerlo masivo.	Sustainability	GONZALEZ FARIÑA, RUTH