



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

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
PARAGUAY

País Beneficiario
PARAGUAY

Grupo
MIC - Desarrollo de la microempresa

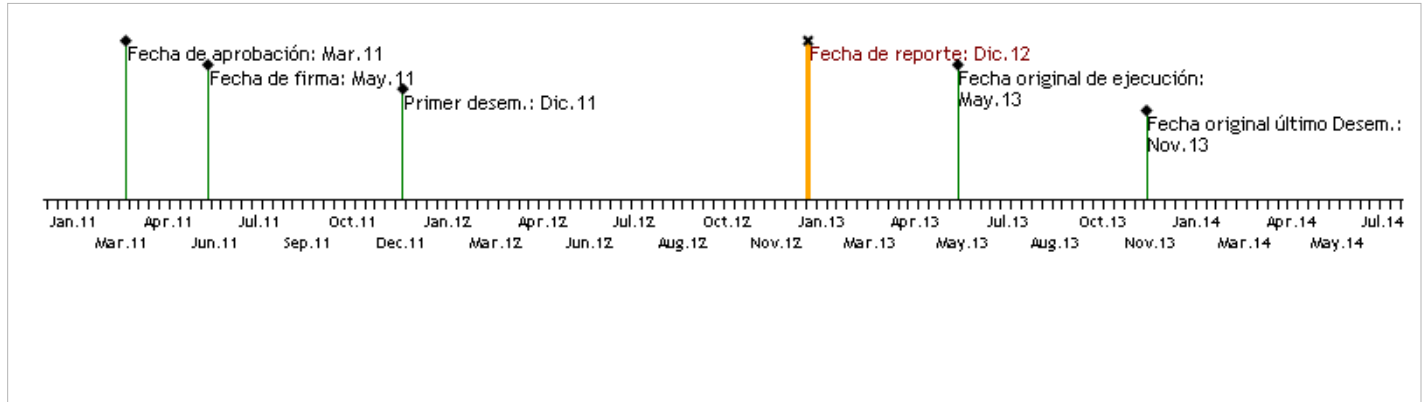
Subgrupo
TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: MOBILE CASH PARAGUAY S.A.

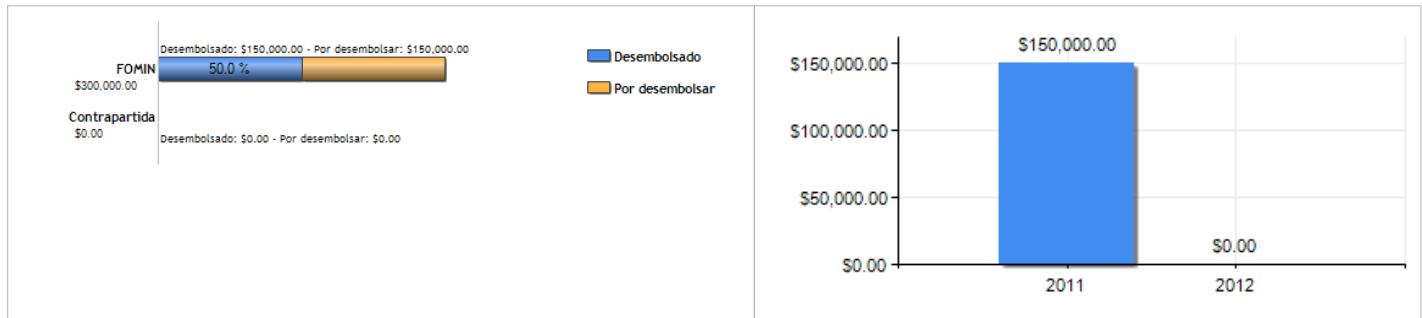
Líder equipo de diseño: Vivanco, Fermín

Líder equipo de supervisión: Wettstein, Mariana

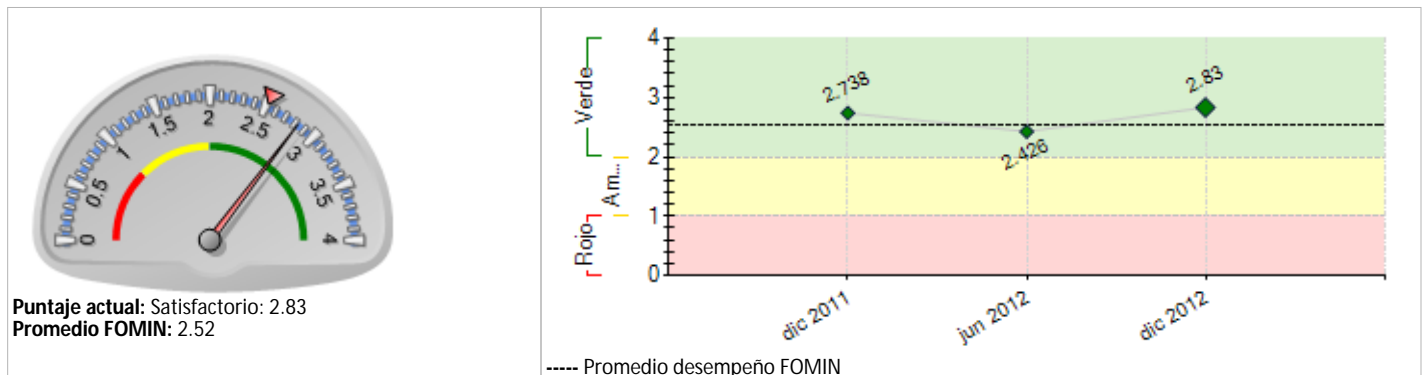
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

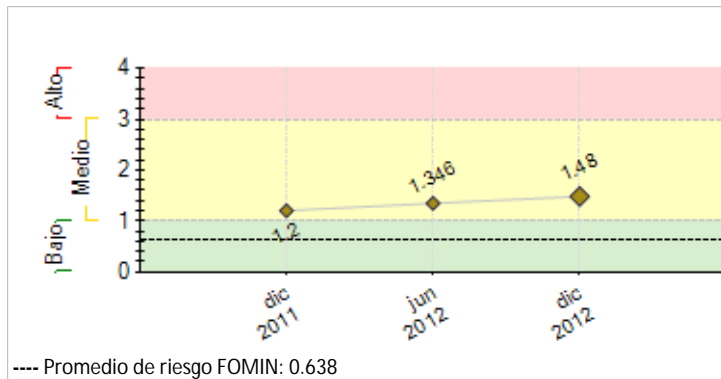
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Alto

Adquisiciones: Alto

Capacidad Técnica: Alto



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Se ha ejecutado exitosamente el piloto del modelo de negocio, su evaluación ha permitido perfeccionar el mismo cumpliendo con uno de los hitos críticos del proyecto. Este nuevo modelo podría asegurar la sostenibilidad y por lo tanto su replicabilidad lo cual se considera el siguiente y mas desafiante proposito. 2. Aun existe mucha incertidumbre y pasividad por parte de las IFIs aliadas lo que ha exigido un esfuerzo y tiempo adicional en lobby y negociaciones. Otra dificultad ha sido el tiempo que implica realizar ajustes tecnologicos tanto para la Operadora como para las IFIs aliadas. 3. El riesgo mas importante sigue siendo la carencia de regulacion. Se espera que a partir de los resultados del primer año el ente regulador considere como validas las acciones y en base a esto se expida convenientemente. Ademas se ha identificado una necesidad real de inversion en educacion financiera para cerrar de esta forma el ciclo de la inclusion financiera y evitar el sobreendeudamiento de los clientes bancarizados. 4. Las expectativas de logro de los objetivos son medianamente optimistas dada la posicion que ha tomado la AE en la priorizacion de los resultados. 5. Se pondra especial enfasis en la optimizacion de procesos y sobretodo en la automatizacion y sistematizacion de algunas tareas operativas de modo a hacer mas eficiente y agil el modelo. Se espera ampliar la cantidad de puntos de venta bancarizados y finalmente acordar con la IFI la mejor forma de financiacion a los mismos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los retrasos en la ejecución del Proyecto, motivados principalmente por haber tomado más tiempo los desarrollos tecnológicos necesarios y por las dudas de las IFIs en embarcarse en la operación, llevaron a la necesidad de extender el Proyecto y postergar el cumplimiento de algunos hitos.

Pero se considera que el Proyecto está bien encaminado, previéndose el cumplimiento del primer hito en febrero de 2012, tal y como fue reprogramado. El principal reto, hasta el fin del Proyecto, será la implementación del modelo con las IFIs.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

- Se ha logrado implementar el modelo de negocio para desembolsos de creditos y pagos moviles en 40 de las 50 localidades planificadas.
- Se ha bancarizado a unos 1.000 puntos de venta sin embargo aun no se consigue que estos accedan a la financiacion del capital operativo necesario para evitar los momentos de quiebre. El inconveniente mas importante sigue siendo la carencia de efectivo para afrontar los desembolsos y la alta dependencia de los Dealer que manejan la zona.
- Se espera en el próximo semestre la financiacion de al menos 200 puntos de venta en las zonas mas criticas. Se espera ademas implementar el plan de MKT de modo a mejorar la comunicacion con los clientes sobretodo en cuanto a los beneficios y la operativa del negocio. Se espera ademas finalizar el estudio de Sistematizacion y lograr al menos 2 posibles mercados para la replicabilidad del modelo en otras operaciones de la compañía.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El próximo semestre será clave incorporar al Proyecto a la IFI adicional prevista.

También deberán hacerse esfuerzos para ver si se logra desarrollar el piloto de educación financiera.

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 May 2013	1500 Dic 2012	
	P.I2 Usuarios que son de hogares de bajo ingreso.	0				22500 May 2013	260 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 May 2013	23 May 2012	
	P.I4 Entidades Financieras adheridas al proyecto.	0				3 May 2013	2 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 Venta & Distribuidores)	0 May 2011	60 May 2012			80 May 2013	0	
Componente 1: Establecimiento de la Estructura de la Distribución	C1.I1 Entidades Financieras con acuerdos firmados y con sus interfaces operativas.	0 May 2011				3 Sep 2011	2 Jul 2012	Atrasado
	C1.I2 Puntos de ventas identificados, en al 20 localidades, han sido aprobados: con necesidad de capital estimado para el inicio	0				40	40	Finalizado
Peso: 25%								

Clasificación: Satisfactorio	del proyecto.	May 2011				Sep 2011	Dic 2012	
Componente 2: Prueba piloto del nuevo modelo de negocio "última milla". Peso: 50% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Puntos de Venta Activos en 2 localidades.	0				4	10	Finalizado
	C2.12 50% de tasa de adopción en los puntos de venta (Comercios capacitados vs. activos)					Nov 2011	Dic 2011	Finalizado
	C2.13 Tasa de adopción en usuarios finales	0	20			Nov 2011	May 2012	Finalizado
		May 2011	Nov 2011			May 2013	Dic 2012	Finalizado
	C2.14 Modelo de negocio ajustado que incluye: Saldo en billetera, menos de 5% de transacciones erróneas y su tipificación para disminuir la falencia en la etapa de generalización.					Nov 2011	Dic 2012	Finalizado
	C2.15 Porcentaje de Puntos de venta con capital operativo propio	0	20			30	30	Finalizado
		May 2011	Nov 2011			May 2013	Dic 2012	Finalizado
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	C2.16 Porcentaje de Puntos de Venta con capital financiado por la entidad financiera por localidad.	0	20			70	9	Atrasado
		May 2011	Nov 2011			May 2013	Dic 2012	Atrasado
	C3.11 Número de puntos adheridos con acuerdos establecidos y entrenados para brindar el servicio, en 50 localidades identificadas.	0	20	100		200	100	En curso
		May 2011	Nov 2011	May 2012		May 2013	Dic 2012	En curso
	C3.12 Países con ecosistemas ideales identificados para implementar el modelo de negocio.	0				2	1	En curso
						May 2013	Dic 2012	En curso
	C3.13 Se cuenta con evaluación del modelo de negocio						Si	Finalizado
	C3.14 Se cuenta con una sistematización y estandarización del modelo de negocio Última Milla					May 2013	Dic 2012	En curso
							No	En curso
	C3.15 Producto de ahorro desarrollado y listo para puesta en marcha					May 2013	Dic 2011	En curso
							No	En curso

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Condiciones previas	5	Nov 2011	5	Oct 2011	Logrado
H1 [*] H.1. 1.1. Piloto del Modelo de Negocio ejecutado y evaluado incluyendo estudio de Sistematización. 1.2. 20 localidades y 50 puntos de venta activos (1ra. Etapa de Generalización culminada)	2	Feb 2013	0	Dic 2012	
H2 [*] H.2. 30 nuevas localidades y 150 puntos de venta activos (2da. Etapa de Generalización culminada)	1	Sep 2013	0	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**[No se reportaron factores para este período]****SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. FALTA DE ADOPCIÓN DE CLIENTES: La barrera de capacitación tecnológica existe ya que el sistema transaccional se basa en un menú 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 integración 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 difusión 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 podría implicar una mayor inversión en RRHH de ambas partes (IFI - Operador)	Project Guest
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 electrónicas de clientes, además de ser con la cual ya se sienten familiarizados por la alta penetración y posicionamiento del producto Giros Tigo.	Project Guest
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 deteriorando y por ende el servicio que presta al negocio conjunto Operador-IFIs.	Medio	Los PdVs serán capacitados y monitoreados por los Desarrolladores coordinados por el Área 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 coordinar con los Dealers una nueva periodicidad de reposición en base a los ciclos del crédito que será dispuesto junto con la IFI. Luego se podría establecer algún sistema de cuenta mancomunada o cash pool entre los comercios de la zona para poder garantizar la liquidez.	Project Guest
4. Las regulaciones no restringen el desarrollo del modelo del negocio.	Medio	Se están previendo acciones de lobby con referentes en el tema para consensuar criterios mas favorables para el desarrollo del modelo de	Project Guest

5. Se concretan puntos de ventas con perfil adecuado para la inyección de Capital	Medio	negocio Ultima Milla. Se espera identificar al menos 200 puntos de venta con perfil adecuado para la inyección de capital. En los próximos meses se iniciará una campaña más intensa de prospectación y capacitación de los mismos.	Project Coordinator
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 14 RIESGOS VIGENTES: 10 RIESGOS NO VIGENTES: 2 RIESGOS MITIGADOS: 2			

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Existe oposición o falta de interés de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	Las IFIs parecen ser conservadoras con respecto a la iniciativa, se están haciendo esfuerzos para incorporarlas al Proyecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Consideramos que la acción más trascendente con miras a la sostenibilidad del proyecto es la consensuación de un modelo de negocio que beneficia a todas las partes y la apertura por parte de la Operadora en cuanto a la cesión de información de modo a reducir el riesgo crediticio de los sujetos de crédito analizados por la IFI. Los ajustes tecnológicos realizados permiten a la Operadora adaptar y agilizar sus procesos para la incorporación de futuras entidades.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En los proyectos que incorporan tecnologías disruptivas es importante prever que puede ser necesario un plazo mayor para su implementación, ya que es clave que todas las partes se vayan adaptando a los cambios e incorporando a su cultura la nueva forma de trabajar.	Design	Wettstein, Mariana [FOMIN]
2. Las regulaciones en materia financiera muchas veces no acompañan la utilización de la tecnología como medio de inclusión, tal es el caso que no siendo necesaria la documentación escrita para la formalización de los créditos por parte de las IFIs estas de todas formas deben realizarlas incurriendo en tiempo e inversión de RRHH que se podría obviar con el uso del móvil.	Implementation	GONZALEZ FARIÑA, RUTH
3. La educación financiera debe considerarse un factor crítico para la inclusión financiera por lo tanto las acciones de comunicación y MKT deberían ir acompañadas por componentes educacionales inclusivos previos al otorgamiento del crédito más aun cuando se incluye un aspecto relacionado al ahorro.	Design	GONZALEZ FARIÑA, RUTH