Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Inclusion FInanciera con TIGO Paraguay

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

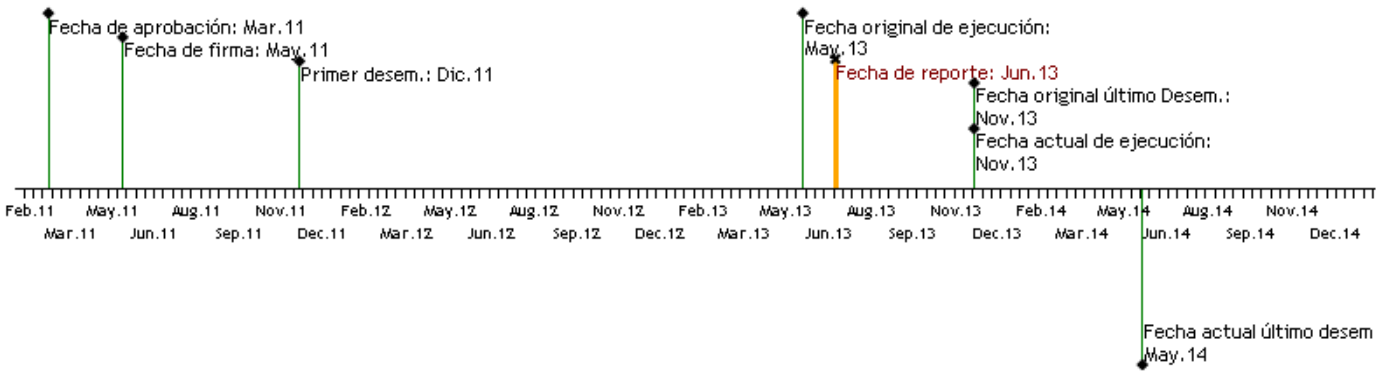
Resultado: Implementación de servicios financieros móviles estableciendo un modelo de negocio que articula entidades financieras y operador de telefonía.

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

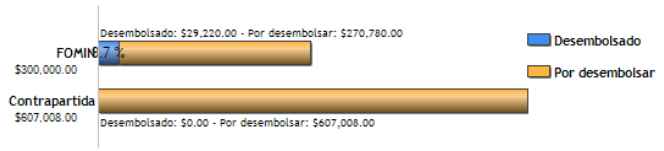
Agencia Ejecutora:

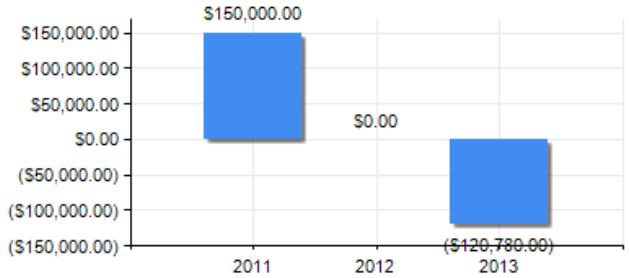
Líder equipo de diseño: Vivanco, Fermín
Líder equipo de supervisión: Wettstein, Mariana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

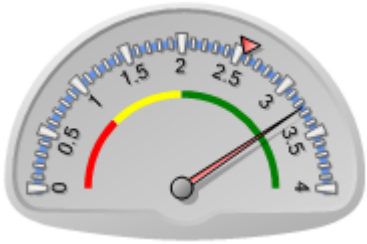


RECURSOS

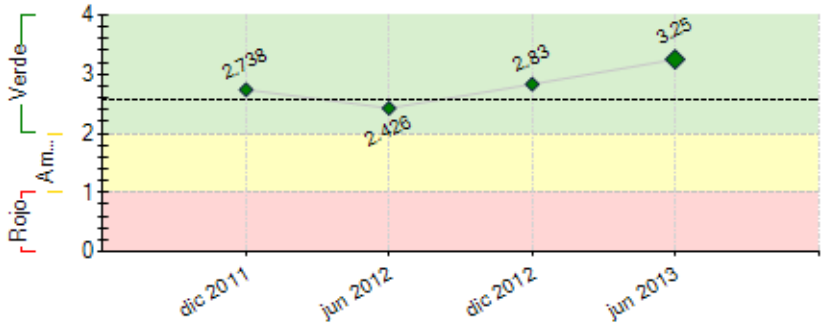




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.25
Promedio FOMIN: 2.557

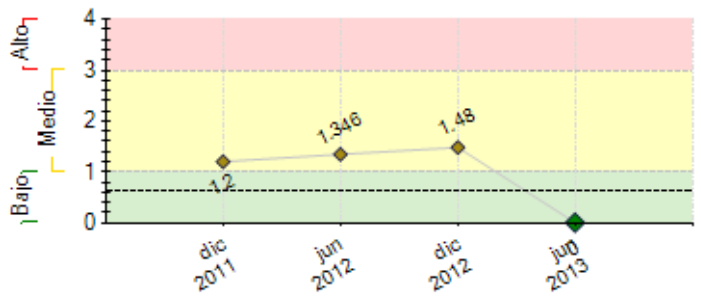


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.63

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Se implementó exitosamente el modelo de negocio Última Milla en 220 localidades, se habilitaron más de 2100 PDV´s activos en todo el país los cuales realizan más de 350 transacciones mensuales cada uno, logrando con todo esto más de 90.000 beneficiarios directos.
2. Una de las principales causas de retraso del proyecto fueron las largas negociaciones con las IFI´s debido al modelo de negocio novedoso y sin precedentes. El cambio de visión del negocio que tenían las IFI´s mostrando un producto de fácil uso, con alta posibilidad de crecimiento y gran atractivo económico por el volúmen de operaciones que se podrían lograr fue un factor clave para el éxito en las negociaciones.
3. A la fecha todos los riesgos han sido mitigados y no hay factores externos que puedan influir negativamente sobre el proyecto.
4. Casi todos los objetivos han sido logrados más que satisfactoriamente y se espera que para el próximo semestre el proyecto entre en etapa de generalización.
5. Sólo queda evaluar la implementación de un Piloto de Ahorro Móvil el cual dependerá de un marco legal regulatorio además del interés que tengan las IFI´s para la realización de esta actividad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El aumento de los beneficiarios del Proyecto viene creciendo de manera exponencial, y se espera que aumenten en forma aún más rápida con la generalización del modelo, que incluirá una amplia campaña de promoción.
Es de destacar el nuevo instrumento para análisis de riesgo que han desarrollado conjuntamente Tigo y Banco Familiar, el cual combina datos de consumo de celular con información proporcionada por el buró de crédito, emitiendo un nuevo índice de riesgo del cliente en forma automática.
Además del piloto de ahorro móvil se tiene previsto desarrollar un piloto de educación financiera a través del móvil.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. Se logró capitalizar PDV´s mediante préstamos a corto plazo (días) otorgados por Visión Banco. Se logró la Sistematización del modelo de Negocio. Se identificaron 2 posibles mercados para replicabilidad del modelo de negocio Última Milla (Honduras y Guatemala). Se ha logrado establecer la estructura de un producto para el Aprendizaje Financiero Móvil.
2. La estructura de la A.E. sufrió una modificación en febrero, renunció la Coordinadora Srta. Ruth González y en su reemplazo fue nombrado el Sr. Sabino Cañete en abril y como administrador fue contratado el Sr. Fernando Careaga en mayo. Esto provocó retrasos en ejecuciones y por tal motivo se solicitó prórroga de plazos de ejecución y último desembolso al B.I.D.
3. En el próximo semestre (julio a diciembre 2013) se espera implementar exitosamente el Plan de Marketing orientado ya a la generalización del Modelo de Negocio Última Milla. Este plan estará acompañado del trabajo de impulsadores quienes tendrán a su cargo la capacitación de los PDV´s y de los beneficiarios del proyecto para la utilización de los SFM.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Las principales actividades para el próximo semestre, además de la implementación del Plan de Marketing para la generalización del modelo, serán el piloto de educación financiera y el desarrollo del producto de ahorro móvil.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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	91838	
							May 2013	Jul 2013	
	P.I2	Usuarios que son de hogares de bajo ingreso.	0				22500	22500	
							May 2013	Jun 2013	
	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	2100	
							May 2013	Jun 2013	
	P.I4	Entidades Financieras adheridas al proyecto.	0				3	5	
							May 2013	Jun 2013	
	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	60			80	90	
			May 2011	May 2012			May 2013	Jun 2013	

Componente 1: Establecimiento de la Estructura de la Distribución	**C1.I1**	Entidades Financieras con acuerdos firmados y con sus interfaces operativas.	0				3	5	
			May 2011				Sep 2011	Jun 2013	
	C1.I2	Puntos de ventas identificados, en al 20 localidades, han sido	0				40	40	

Peso: 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio		aprobados; con necesidad de capital estimado para el inicio del proyecto.	May 2011				Sep 2011	Dic 2012	
Componente 2: Prueba piloto del nuevo modelo de negocio "última milla". **Peso:** 50% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Puntos de Venta Activos en 2 localidades.	0				4	10	
							Nov 2011	Dic 2011	
	C2.I2	50% de tasa de adopción en los puntos de venta (Comercios capacitados vs. activos)						Si	
							Nov 2011	May 2012	
	C2.I3	Tasa de adopción en usuarios finales	0	20			80	100	Finalizado
			May 2011	Nov 2011			May 2013	Dic 2012	
	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.						Si	
							Nov 2011	Dic 2012	
	C2.I5	Porcentaje de Puntos de venta con capital operativo propio	0	20			30	90	Finalizado
			May 2011	Nov 2011			May 2013	May 2012	
	C2.I6	Procentaje de Puntos de Venta con capital financiado por la entidad financiera por localidad.	0	20			70	70	
			May 2011	Nov 2011			May 2013	Jun 2013	
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	20	100		200	2100	
			May 2011	Nov 2011	May 2012		May 2013	Jun 2013	
	C3.I2	Países con ecosistemas ideales identificados para implementar el modelo de negocio.	0				2	2	
							May 2013	Jun 2013	
	C3.I3	Se cuenta con evaluación del modelo de negocio						Si	Finalizado
							May 2013	Jul 2012	
	C3.I4	Se cuenta con una sistematización y estandarización del modelo de negocio Última Milla						Si	
							May 2013	Jun 2013	
	C3.I5	Producto de ahorro desarrollado y listo para puesta en marcha						No	
							May 2013	Dic 2011	

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	2	Mar 2013	Logrado tarde
H2	[*] H.2. 30 nuevas localidades y 150 puntos de venta activos (2da. Etapa de Generalización culminada)	1	Sep 2013	1	Jun 2013	Logrado

[*] 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 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.	Bajo	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)	Project Guest
2. 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.	Bajo	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.	Project Guest
3. Las regulaciones no restringen el desarrollo del modelo del negocio.	Bajo	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.	Project Guest
4. Clientes capacitados y usando satisfactoriamente el servicio.	Bajo	Se preven acciones de monitoreo y seguimiento permanene a los usuarios habilitados.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 8

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

Se ha logrado compartir con las IFI´s la Visión del Negocio, en especial con Banco Familiar, lo que hace que el proyecto tenga sostenibilidad económica pues representa para las partes un modelo de negocios rentable. En la actualidad Tigo está presente en más de 220 localidades de las 247 que existen en todo el país, lo que representa una cobertura del 90% del territorio nacional y con más de la mitad de participación en el mercado de telefonía móvil, esta cobertura geográfica lograda por TIGO a través sus PdVs es una de las principales fortalezas que permite el proyecto alcanzar las metas propuestas. Los clientes de telefonía móvil que solicitan créditos a través de sus celulares reciben la acreditación de sus préstamos aprobados directamente a su billetera electrónica, pudiendo el mismo optar entre efectivizar el importe en cualquier PdV, realizar pagos de servicios ó giros utilizando un único menú con una única contraseña. Dado el rango relativamente bajo de los montos de los créditos solicitados y otorgados (una media de Gs. 1.600.000 por cada préstamo otorgado) se ha conseguido flexibilizar los requisitos exigidos por las IFI´s.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Por la naturaleza del negocio, telefonía celular, el foco en proyectos de este tipo debe estar más en sentar unas bases sólidas que permitan el desarrollo de un modelo adecuado, y no en el logro de las metas, ya que una vez puesto en marcha el producto los resultados se alcanzan con gran rapidez.	Implementation	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
2. El tiempo de las negociaciones con las IFIs. es prolongado, existe un temor al cambio por el nuevo modelo de negocio que debe ser atacado con una visión práctica del mismo, se debe hacer énfasis en compartir con las IFIs de manera estratégica los mecanismos y la visión del negocio para que el modelo pueda ser aplicable, rentable y sostenible. Los procesos de solicitudes de préstamos vía telefonía móvil deben ser simples, cortos y amigables. El producto debe satisfacer una necesidad especifica. Las regulaciones por lo general vienen después de la implementación del modelo.	Design	Careaga, Fernando