



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Inclusion Financiera con TIGO Paraguay

Nro. Proyecto: PR-M1021 - Proyecto No.: 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:

FERMÍN VIVANCO

Líder equipo de supervisión:

JOSE DEMICHELIS

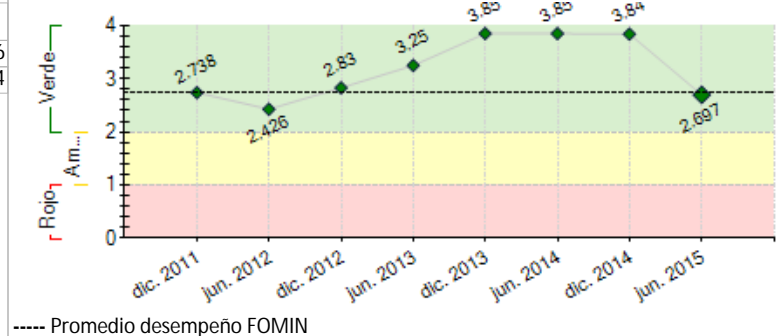
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$300,000.00	\$28,774.14	\$271,225.86
Contrapartida	\$607,008.00	\$0.00	\$313,579.24

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto Última Milla ha logrado impactar a más de 250.000 personas de zonas alejadas quienes anteriormente no tenían acceso a ningún tipo de servicios financieros. Mediante el proyecto éstas personas han logrado acceder a créditos de entre US\$ 100 y 300 en promedio; han podido realizar giros, pagar sus préstamos y servicios desde sus celulares estando en cualquier zona del territorio nacional generando un volumen de más de 600.000 transacciones mensuales, unas 2,7 transacciones mensuales por cliente. Una de las principales fortalezas del proyecto fue la alianza estratégica con el Banco Familiar, IFI que comprendió desde el principio el propósito del proyecto y que junto con Tigo realizaron todos los esfuerzos e inversiones necesarias para lanzar un producto exitoso como el de CrediMóvil, producto que fue incluso distinguido con el premio de Finanzas Digitales del FOMIN en el 2014. Otra de las fortalezas fue la red de Puntos de Venta de Tigo que al finalizar el proyecto llegaban a más de 3200 repartidos en todo Paraguay (se esperaba lograr sólo 200 PDV adheridos), los cuales sumado al trabajo de los impulsores lograron capacitar a una importante cantidad de personas para que éstas pudieran utilizar correctamente el menú de Tigo Money. La alianza con Visión Banco permitió el acceso a financiamiento de unos 750 Puntos de Venta para que lograr cubrir sus necesidades de capital operativo y así brindar un servicio permanente a los clientes de Tigo Money, además, con Visión Banco se logró implementar con éxito el Piloto de Educación Financiera Móvil llegando con tips financieros vía SMS a más de 44000 personas de las localidades de San Pedro, Concepción y Gran Asunción con una participación del 22%, siendo éste uno de los únicos pilotos de educación que incorporó una evaluación por cada módulo para medir el impacto entre los participantes alcanzando un promedio de 4.000 respuestas vía SMS por cada evaluación. En materia de Regulación, Tigo Money se ha adecuado a todo lo establecido en la Res. Nro. 25 de julio del 2013 "Reglamento para la Regulación de las Cuentas Básicas de Ahorro" y la Res. Nro. 6 de marzo del 2014 "Reglamento de Medios de Pagos Electrónicos", ambas del B.C.P. (Banco Central del Paraguay).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con lo presentado por la unidad ejecutora

Evaluación final

In evaluation doc.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40308256>**SECCIÓN 3: INDICADORES**

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Implementación de servicios financieros móviles estableciendo un modelo de negocio que articula entidades financieras y operador de telefonía. Clasificación: Muy Satisfactorio	R.1 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	230302	0 %
	R.2 Usuarios que son de hogares de bajo ingreso.	0	22500	26863	0 %
	R.3 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	3100	0 %
	R.4 Entidades Financieras adheridas al proyecto.	0	3	5	0 %
	R.5 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	80	95	0 %
Componente 1: Establecimiento de la Estructura de la Distribución Peso: 25% Clasificación: Muy Satisfactorio	C1.1 Entidades Financieras con acuerdos firmados y con sus interfaces operativas.	0	3	5	0 %
	C1.2 Puntos de ventas identificados, en al 20 localidades, han sido aprobados; con necesidad de capital estimado para el inicio del proyecto.	0	40	230	0 %
Componente 2: Prueba piloto del nuevo modelo de negocio "última milla". Peso: 50% Clasificación: Muy Satisfactorio	C2.11 Puntos de Venta Activos en 2 localidades.	0	4	10	0 %
	C2.12 50% de tasa de adopción en los puntos de venta (Comercios capacitados vs. activos)			Si	0 %
	C2.13 Tasa de adopción en usuarios finales	0	80	100	0 %
	C2.14 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	0 %
	C2.15 Porcentaje de Puntos de venta con capital operativo propio	0	30	30	0 %
	C2.16 Porcentaje de Puntos de Venta con capital financiado por la entidad financiera por localidad.	0	70	70	0 %
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	C3.11 Número de puntos adheridos con acuerdos establecidos y entrenados para brindar el servicio, en 50 localidades identificadas.	0	200	3100	0 %
	C3.12 Países con ecosistemas ideales identificados para implementar el modelo de negocio.	0	2	2	0 %
	C3.13 Se cuenta con evaluación del modelo de negocio			Si	0 %
	C3.14 Se cuenta con una sistematización y estandarización del modelo de negocio Última Milla			Si	0 %
	C3.15 Producto de ahorro desarrollado y listo para puesta en marcha			No	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	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

[X] Otros, cuáles?: Ninguna

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

1. Las regulaciones no restringen el desarrollo del modelo del negocio.

Nivel: Baja**Responsable:** Project Guest**Estado:** Vigente

Comentarios: En el mes de marzo el B.C.P. emitió la Resolución Nro. 6 referente a "Reglamento de Medios de Pagos Electrónicos", la cual reglamenta una serie de productos relacionados a sistemas de pagos electrónicos como por ejemplo la provisión de dinero electrónico (billetera electrónica), las transferencias electrónicas no bancarias (giros) y las cuestiones afines a los mismos, así como las condiciones y los requisitos que deben ser tenidos en cuenta para las entidades que ofrezcan dichos servicios y productos. Esta reglamentación otorga el marco legal necesario para transparentar aún más todas las operaciones realizadas dentro del modelo de negocio "Última Milla" en el Paraguay.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 11**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD****Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** MP - Muy Probable

Tigo es una empresa instalada en Paraguay hace muchos años que ha tomado el proyecto como un piloto para poder replicar sus alcances.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Factores principales para el éxito del proyecto: a) fortalecimiento de la red de distribución (PDV con capital operativo acorde a la demanda), b) eficacia de la educación y comunicación a los clientes y; c) sentido de apropiación por parte de las IFI's (es el eslabón más débil, fundamental para consolidar el modelo de negocio). La amplia cobertura del territorio nacional y la mayor participación en el mercado de telefonía móvil fueron unas de las principales fortalezas que permitieron alcanzar las metas propuestas. La capacitación constante a PDV y Clientes son los pilares de la sostenibilidad de éste negocio. Apostar fuertemente a las campañas de publicidad a través de los distintos medios de comunicación. La elección del partner (IFI) para el éxito del proceso de desembolso de crédito es importante, debe compartir la misma visión del negocio. Simplicidad en el proceso de solicitud, evaluación, certificación y aceptación del crédito. Integración de las plataformas tecnológicas entre el ejecutor y las IFI's, diferencias en la capacidad de procesamiento de operaciones entre el ejecutor y las IFI's puede generar inconvenientes para realizar transacciones en tiempo real y en línea.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40308256>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. Es importante un sistema logístico bien estructurado que permita la recolección de toda la información a los desembolsos de créditos de los distintos PDV's a tiempo y en forma. Un seguimiento permanente de la cantidad de desembolsos de créditos por cada PDV es crucial, pues existen PDV's que tienen mayores transacciones que otros por lo que requieren de un tiempo menor entre visitas para el retiro de la documentación. La implementación de un esquema de control (cantidad de desembolsos efectuados vs cantidad de documentaciones retiradas; en tránsito; entregadas al banco; etc) es muy importante a fin de evitar el retraso, extravío ó cualquier otra situación. Como los PDV's son los encargados de validar la identidad de los beneficiarios de microcréditos vía celular, la capacitación permanente de los PDV's en la prevención de fraudes (como por ejemplo documentaciones adulteradas, usurpación de identidad, falsificación de firmas, entre otros) es clave.	Relativo a Sustainability	Autor Careaga Rojas, Fernando
2. La capacitación previa y permanente de los PDV's es un factor muy importante pues los usuarios deben recibir toda la información necesaria sobre los distintos SFM además de obtener respuestas en tiempo y forma a sus consultas. La capacitación también debe estar orientada hacia la operatividad diaria, buscando un modelo de trabajo eficiente que permita brindar un buen servicio, rápido y ágil. La presencia de los impulsores (entrenadores) en los PDV's también es relevante pues la función que cumplen permite descomprimir las transacciones realizadas en los PDV's, ya que los usuarios al ser capacitados pueden realizar sus transacciones desde sus celulares. El monitoreo permanente de la campaña de publicidad en los distintos medios es importante pues estas deben disminuir en frecuencia cuando el número de solicitudes aumenta hasta valores que oscilan los toques de capacidad de atención.	Sustainability	Careaga Rojas, Fernando
3. Modelo de negocio Ganar-Ganar: bajo un esquema de última milla es importante encontrar el punto de equilibrio entre lo que cada una de las partes aporta y recibe de modo a facilitar la implementación y asegurar la permanencia y sostenibilidad del modelo. Más aún hablando de montos relativamente pequeños se debe evaluar la rentabilidad del negocio en función al esfuerzo necesario para hacerlo masivo.	Sustainability	Careaga Rojas, Fernando
4. Educación del Cliente y Ahorro como claves para cerrar el círculo de la inclusión financiera: hemos percibido que no basta con proveer ó facilitar los servicios financieros y en éste caso el crédito. Para considerar realmente incluidos al sistema es necesario que éste tipo de proyectos incluya componentes más importantes de educación financiera que comprometa a las partes involucradas a preparar a los nuevos clientes de éste segmento. Además es necesario incluir ó favorecer el desarrollo de productos vinculados al ahorro de manera a cerrar el círculo y proveer a las personas de herramientas más concretas para afrontar ésta nueva etapa, mejorar sus condiciones de vida y al mismo tiempo asegurar la continuidad y el éxito del negocio.	Sustainability	Careaga Rojas, Fernando
5. 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 IFI's éstas de todas formas deben realizarlas incurriendo en tiempo y inversión de RRHH que se podrían obviar con el uso del móvil.	Implementation	Careaga Rojas, Fernando
6. Disparidad entre IFI's implicadas: nos hemos dado cuenta que en algunos casos no basta con ofrecer a las IFI's una herramienta ó solución tecnológica como la que se está trabajando, pues dada su naturaleza la mayoría se muestran reticentes al cambio y a las innovaciones más aún cuando se trata de flexibilizar procesos estándares ya aprobados por el ente regulador. Y por otro lado está el ritmo y dinámica de un Operador de Red Móvil en el cual el mismo mercado lo obliga a operar con un ritmo mucho más rápido y de constante cambio.	Implementation	Careaga Rojas, Fernando
7. La importancia del rol del PDV: en un negocio como el propuesto se hace imprescindible educar y dar un seguimiento permanente al PDV ya que es el lugar de afluencia principal de clientes. En algunos casos nos encontramos con PDV que rechazan las operaciones de clientes cuando perciben que deben invertir más tiempo para tal ó cual operación que lo distrae de otras actividades ó servicios que presta normalmente. Quizás sean necesarios mayores incentivos por la educación de los clientes.	Implementation	Careaga Rojas, Fernando
8. Estudio preliminar de las zonas críticas: es importante que impliquen capacitación de clientes ó usuarios segregados por zonas, el estudio preliminar y potencialidad de las mismas de manera a asegurar el éxito de la implementación.	Implementation	Careaga Rojas, Fernando
9. En lo referente al Piloto de Educación Financiera Móvil; se ha demostrado que los SMS como medio de educación son eficaces, mediante el piloto se ha llegado a más de 44.000 personas de las localidades de San Pedro, Cordillera y Gran Asunción, con una participación de más del 20%. Es muy importante incentivar a las personas con premios inmediatos (ejemplo, sms ó minutos gratis) para mantenerlos activos y que participen respondiendo las preguntas, además de otros premios estímulos conforme vaya participando. La definición y estructuración del contenido académico y su adaptación a las limitaciones técnicas de los SMS es un factor preponderante, así como también el lenguaje a ser utilizado, todo dependiendo del público meta; un contenido muy técnico ó un lenguaje incorrecto disminuiría el impacto esperado.	Design	Careaga Rojas, Fernando
10. El tiempo de negociaciones con las IFI's es prologando, 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 con compartir con las IFI's de manera estratégica los mecanismos y la visión de negocio para que el modelo pueda ser aplicable, rentable y sostenible. Los procesos y las solicitudes de préstamos vía telefonía móvil deben ser simples, cortos y amigables. El producto debe satisfacer una necesidad	Design	Careaga Rojas, Fernando

específica. Las regulaciones por lo general vienen después de la implementación del modelo.

11. La educación financiera debe considerarse como 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 aún cuando se incluye un aspecto relacionado al ahorro.

12. 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 vayan adaptando los cambios e incorporando a su cultura la nueva forma de trabajar.

Design Careaga Rojas, Fernando

Design Careaga Rojas, Fernando

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

Todos los productos del proyecto pueden ser replicados, esa fue la intención del programa.

Productos principales del proyecto

[Jun. 2012] Línea de Base (Project Fact Sheet)

Autor: José Ma. Moreno de Barreda

[Jul. 2012] Evaluación del Piloto entre Tigo y Visión Banco (Project Fact Sheet)

Autor: José Ma. Moreno de Barreda

[May. 2013] Sistematización del Modelo de Negocio "Última Milla" (Project Fact Sheet)

Autor: José Ma. Moreno de Barreda

[Jul. 2013] Sistematización y Replicabilidad (Project Fact Sheet)

Autor: José Ma. Moreno de Barreda

[Jul. 2013] Educación Financiera Móvil (Methodologies/training materials)

Autor: José Ma. Moreno de Barreda

[Sep. 2013] Módulos y contenido para Educación Financiera Móvil (Methodologies/training materials)

Autor: Esteban Almada

[Sep. 2014] Software para Educación y Evaluación vía SMS (Other)

Autor: GLOBAL S.A.

[Dic. 2014] Evaluación del Piloto de Educación Financiera Móvil (Lessons learned/best practices)

Autor: Esteban Almada

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

31/MAY./2016 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40308523>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PR-M1021&lg=SP>