



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

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

Propósito: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades internas de CrediFactor.

País Administrador
NICARAGUA

País Beneficiario
NICARAGUA

Grupo
SMF - Financiamiento de la micro,
pequeña y mediana empresa

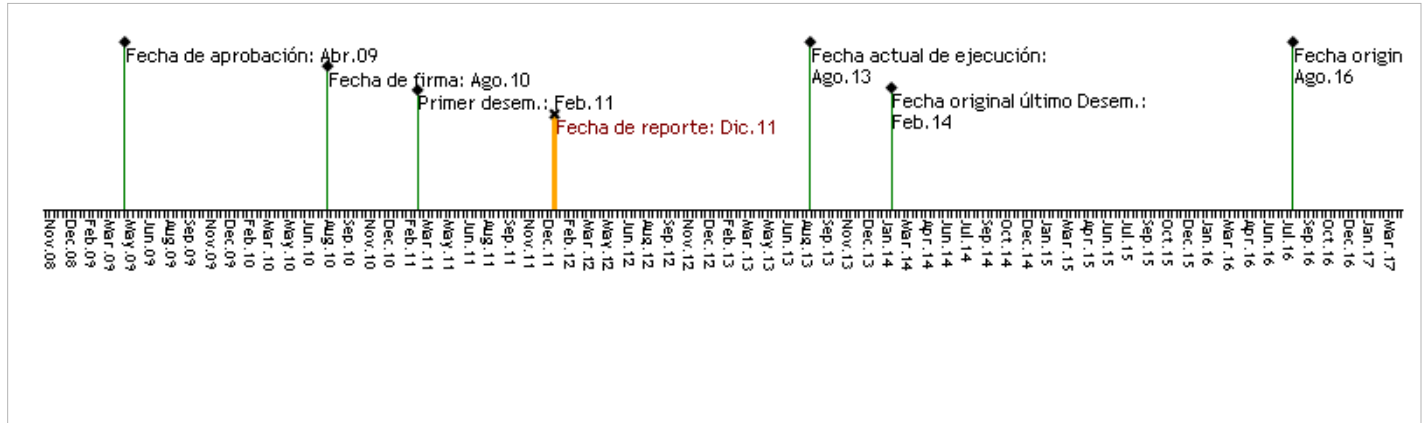
Subgrupo
MCRO - Microempresa

Agencia Ejecutora: CREDIFACTOR S.A.

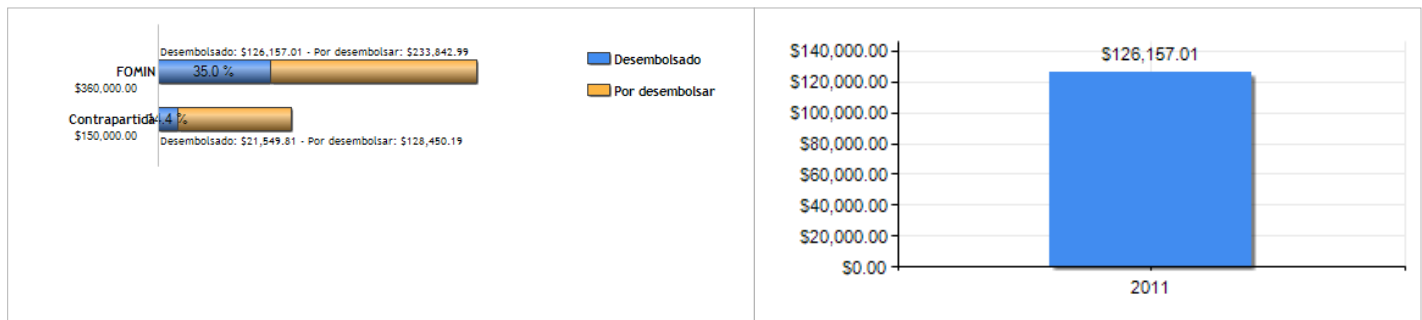
Líder equipo de diseño: Rivera, Edgar

Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

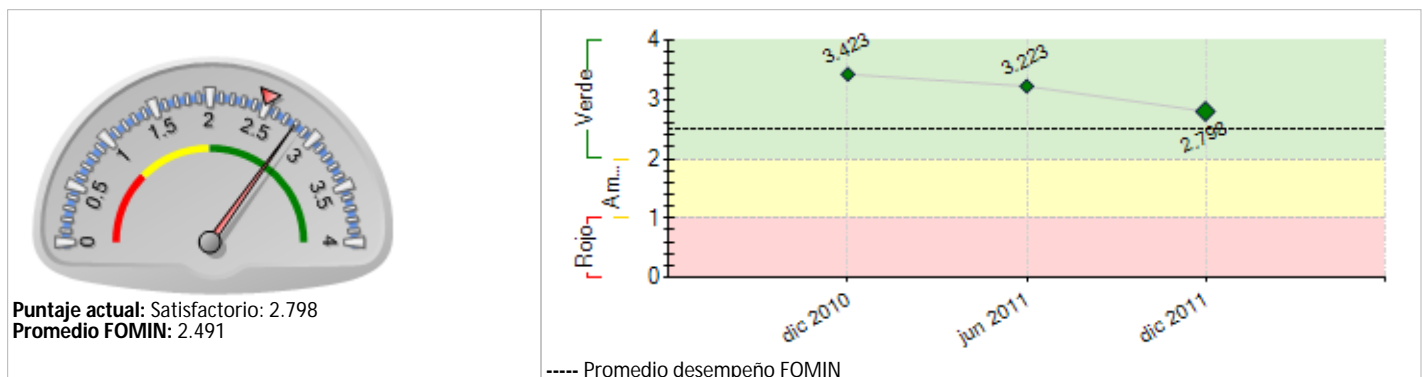
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



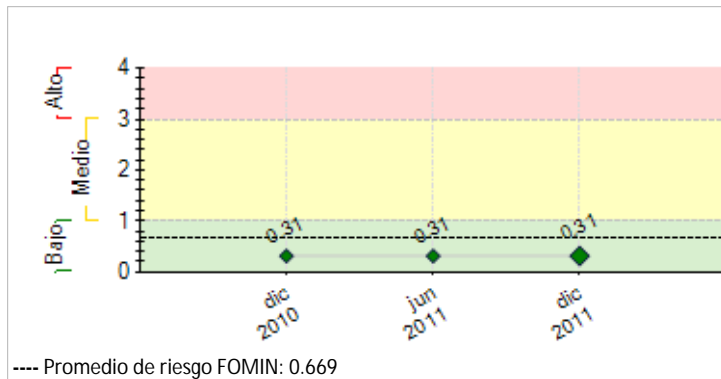
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto ha alcanzado los siguientes logros: 1. Conclusión de las negociaciones con DIINSA, luego del diseño y ajuste del modelo de negocio, particularmente en la búsqueda de mitigación de riesgo operativo y crediticio. 2. Fortalecimiento de capacidades internas de CrediFactor, con la participación de funcionarios en capacitaciones para identificar la visión y alcance del servicio financiero en la base de la pirámide con DINERO MOVIL, incorporando tecnología, mercadeo, regulación y administración de riesgo. 3. Elaboración de Manual Contable-Financiero de CrediFactor. **Las principales dificultades fueron:** 1. Atrasos en la conectividad con las operadoras móviles y la necesidad de contratar al integrador TEDEXIS, para el funcionamiento de la plataforma informática. 2. Condiciones del país durante el último trimestre 2011, relacionadas al proceso electoral que limitaron la factibilidad de iniciar la PROMOCION Y LANZAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO. Por lo que se solicitó la reprogramación del Hito 1, contando con la No Objeción del BID para el 30 de Marzo 2012. **Como perspectivas del proyecto** se identifican logros altamente optimistas, ya que la integración de la plataforma informática con el modelo de negocio DIINSA se ha fortalecido y ampliado su alcance y productos. **Para el logro del propósito del proyecto**, la UE priorizará la firma del convenio con DIINSA, finalizar el diseño y pruebas de la plataforma informática e iniciar la promoción, afiliación y otorgamiento de créditos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

- 1 Mejorar la formulación de lo expresado en el Desempeño acumulativo incorporando: (i) cuales son las perspectivas futuras del proyecto en cuanto al logro de sus objetivos finales son (altamente/medianamente/poco) optimistas y explique por qué considera que es así.
- 2 (ii) Finalmente, mencione las acciones en las que la Unidad Ejecutora del proyecto pondrá especial énfasis en lo que resta de la ejecución. Mencione de 2 a 5 acciones críticas para alcanzar el logro de los objetivos o PROPOSITO del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Como Resultados más importantes identificamos la delimitación del modelo de negocio a nivel operativo, financiero y tecnológico, así como la capacitación del personal de CrediFactor en temas de Gestión de Cobranzas y Gestión del Riesgo y Planificación Financiera, acompañado de intercambio de conocimientos y capacitación en las aplicaciones de plataformas informáticas para operaciones financieras y el alcance del Dinero Móvil y su regulación a nivel nacional.

Sin embargo, el proceso de ejecución del proyecto presentó situaciones de dificultad que generaron atraso adicional, entre otros, por las condiciones de tecnología que implicaron una inversión adicional de CrediFactor en hardware (adquisición de servidores, IVR), la necesidad de administrar durante el periodo un proceso de protesta de oferente en la contratación de la consultoría central del proyecto (Diseño de la Plataforma Informática), la adecuación del proyecto a las nuevas condiciones de negociación con DIINSA que representaba la administración de los riesgos operativos y crediticios.

Por lo que para el próximo semestre se espera contar con el contrato firmado con DIINSA, concluida la Plataforma Informática, diseñada la Asesoría Comercial y Administrativa a MIPYMES y afiliadas 2,300 pulperías, para lo cual se ha estructurado un programa intensivo de PROMOCION Y LANZAMIENTO que permitirá la afiliación y activación de líneas a los beneficiarios del proyecto en una temporada de impulso de ventas (escolar y verano).

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: Fortalecer los procesos operativos y las capacidades internas de CrediFactor.	P.11 CrediFactor-DIINSA, cuentan con Convenio/Contrato firmado.	0				1 Ago 2011	1 Ene 2012	
	P.12 Al final del año 3: Pulperías financiadas por CrediFactor.	0	1300 Dic 2011	2300 Ago 2012		2800 Ago 2013	0	
	P.13 CrediFactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país operando plenamente.	0				2 Ago 2013	0	
Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades de CrediFactor. Peso: 10% Clasificación: Muy Satisfactorio	C1.11 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	3 Ago 2011			6 Ago 2012	12 Ago 2011	Finalizado
	C1.12 Al final del año 2: Funcionarios de CrediFactor habrán realizado pasantías relevantes en la región Latinoamericana.	0	2 Ago 2011			4 Ago 2012	2 May 2011	Finalizado
	C1.13 CrediFactor cuenta con Manual de Procedimientos Contables aprobado por la Junta Directiva.	0				1 Ago 2011	1 Nov 2011	Finalizado
Componente 2: Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de desarrollo de CrediFactor.	C2.11 Diseñada e implementada la plataforma informática que requiere la gestión y administración financiera del nuevo producto: Factoraje para pulperías.	0				1 Sep 2011		Atrasado
	C2.12 Implementado el integrador del sistema y conexión móvil	0				1		Atrasado

Peso: 60%	que requiere la operación del nuevo producto: Factoraje para pulperías.					Ago 2011		
Clasificación: Insatisfactorio								
Componente 3: Consolidación y expansión del factoraje.	C3.11 Al final del año 3: Credifactor cuenta con nuevas sucursales en el interior del país.	0	1			2		
Peso: 5%			Ago 2012			Ago 2013		
Clasificación: Satisfactorio								
Componente 4: Sistematización y divulgación de los resultados del nuevo producto implementado.	C4.11 Al final del año 3: El porcentaje indicado de los pulperos atendidos han sido capacitados o han recibido asesoría Comercial y Administrativa.	0	50			80	0	En curso
Peso: 25%			Ago 2012			Ago 2013	Sep 2010	
Clasificación: Satisfactorio	C4.12 Realizados y publicados estudios de casos sobre el nuevo producto implementado.	0				2		
						Ago 2013		

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	7	Jun 2011	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 [*] 1,300 pulperías financiadas.	1300	May 2012			
H4 [*] 2,300 pulperías financiadas.	2300	Ago 2012			
H5 [*] Una nueva sucursal en el interior del país operando.	1	Ago 2012			
H6 [*] El 50% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	50	Ago 2012			
H7 Hito No. 7: 2,800 pulperías financiadas.	2800	Ago 2013			
H8 [*] Hito No. 8: Dos sucursales en el interior del país operando.	2	Ago 2013			
H9 Hito No. 9: El 80% de los pulperos atendidos han sido capacitados y/o asesorados administrativa y comercialmente.	80	Ago 2013			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Conectividad con las dos operadoras telefónicas del país

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El nivel de ingreso de las familias nicaragüenses no se mantiene estable.	Bajo	Las alianzas estratégicas con distribuidoras de productos masivos garantizarán la masa crítica de clientes y la seguridad de las operaciones de crédito con dichos clientes.	Coordinador del Proyecto
2. La situación macro-económica de Nicaragua no se mantiene estable para el desarrollo del proyecto.	Bajo	Si bien el proyecto no puede mitigar este riesgo directamente, la Unidad Ejecutora puede monitorear muy de cerca el desarrollo del entorno de negocios del sector de micro-finanzas, dado que el grupo meta del proyecto es un cliente tradicional de los servicios de microcrédito. Así mismo, el monitoreo constante de los supuestos, definiendo planes de mitigación y gestión de riesgos del Proyecto.	Coordinador del Proyecto
3. Inadecuada oferta de proveedores de servicios eficientes y diversos en el mercado.	Bajo	Se implementarán procesos de contratación y selección competitivos haciendo uso de convocatorias amplias. La agencia ejecutora ha investigado las tecnologías requeridas y la proveeduría de las mismas en el país, el replanteamiento tecnológico apunta y minimiza este riesgo.	Coordinador del Proyecto
4. Las nuevas tecnologías son inaccesibles e incompatibles con Credifactor y DIINSA.	Bajo	Este riesgo es casi nulo, ya que previo al inicio de la operación funcionarios claves de Credifactor participaron en eventos que les permitieron conocer las experiencias en la implementación de sistemas móviles, entre operadores de telefonía móvil, instituciones bancarias y otros actores, de cara a la identificación del ECOSISTEMA más idóneo para el proyecto de factoraje para pulperías en Nicaragua.	Coordinador del Proyecto
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 4 RIESGOS VIGENTES: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0			

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:

Durante el período, se realizaron acciones enfocadas a la sostenibilidad del proyecto:

1. Análisis Operativo-Financiero de las transacciones móviles en el programa de financiamiento: Esto implicó un detallado análisis de los requerimientos operativos tecnológicos que guardan relación con la proyección financiera logrando delimitar los requisitos (SMS, IVR, PROMOTORES, MATERIALES, etc).

2. Inversión de CrediFactor en equipos tecnológicos de mayor capacidad: Lo que representa un respaldo y soporte adecuado al alcance del proyecto y la particularidad del nuevo producto financiero dirigido a la base de la pirámide.
3. Definición de acciones de promoción del producto financiero, optimizando los recursos humanos y materiales internos y externos.
4. Se plantea la necesidad de establecer una relación de socios de negocios con actores relacionados, tales como operadoras, integradores (Gateway TEDEXIS), EFICI, para optimizar su experiencia y cobertura aportando un importante impulso al proyecto, con alcance regional.
5. CrediFactor ha definido la necesidad de diseñar e implementar una Estrategia de Comunicación del Proyecto, que permitirá su visibilidad. Basado en la Guía del FOMIN

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

1. El conocimiento de modelos de negocios similares, particularmente en la promoción y administración de DINERO MOVIL, aportó las siguientes estrategias y decisiones:	Relativa a Sustainability	Autor Gutiérrez, María Patricia
1. El cambio de la tecnología móvil en relación a la tecnología inicial del proyecto, impacta cada vez más en la sostenibilidad del proyecto, por la reducción de costos operacionales.		
2. La incorporación en la plataforma informática de un integrador (GATEWAY) y call center (IVR), aportó niveles de seguridad transaccional y reducción de costos.		
2. CrediFactor estudió e incorporó el marco regulatorio del dinero electrónico en Nicaragua, al alcance y desarrollo de la plataforma informática de MOVILFACTOR. Esto permitió adecuar y mejorar las aplicaciones de la plataforma al incorporar los procedimientos relacionados a la SEGURIDAD TRANSACCIONAL, relacionadas al uso de códigos de seguridad, generación de autorizaciones de transacciones y validación de operaciones.	Implementation	Gutiérrez, María Patricia
Esta lección es aplicable para el proyecto ya que se amplió la visión de negocio y enriqueció el producto financiero FACTORAJE PARA PULPERIAS con sub-productos tales como transacciones financieras a nivel de BILLETERA ELECTRONICA como un medio para lograr el objetivo de convertir a las pulperías en CENTROS DE NEGOCIO DE SU COMUNIDAD.		