Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Transferencias del Programa Oportunidades a través de una red electrónica

Nro. Proyecto: ME-M1069 - Nro. Operación: ATN/ME-12671-ME

Resultado: Establecer un sistema de entrega de transferencias de programas sociales a trves de medios electronicos de pago desarrollando mecanismos que promuevan

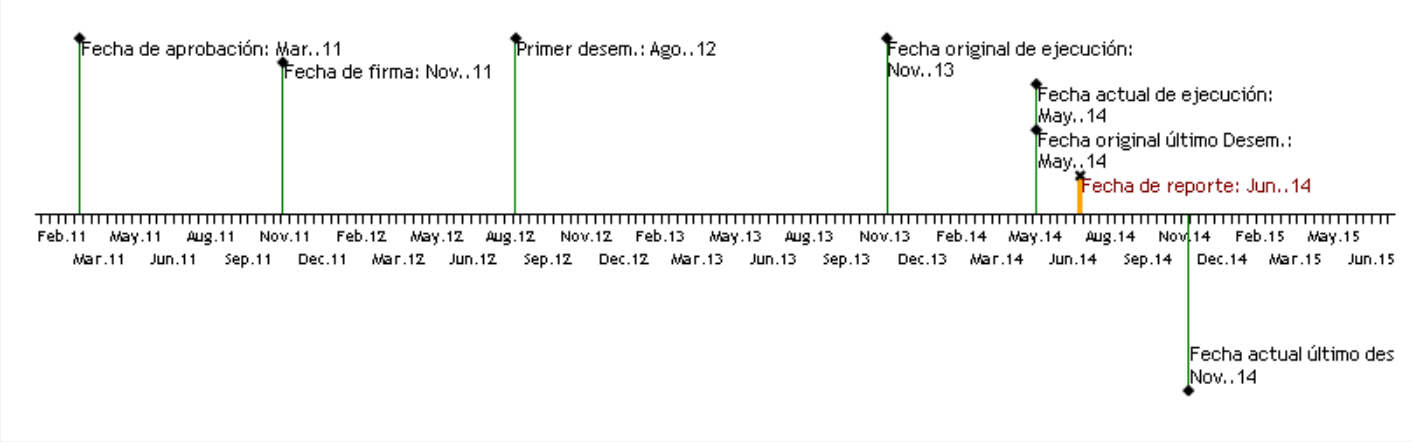
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	MIC - Desarrollo de la microempresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD A.C.

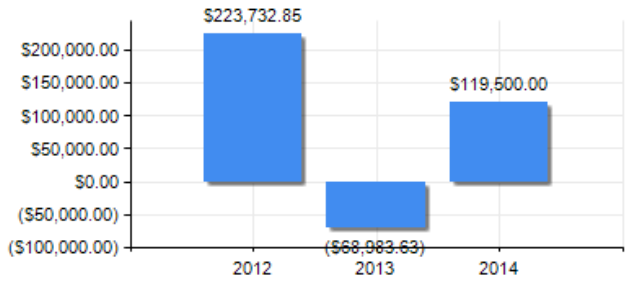
Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Aguilar, Guillermo

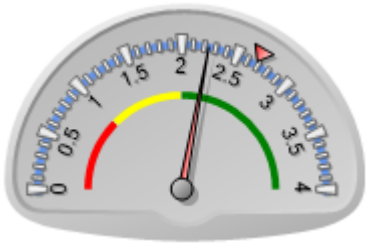
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



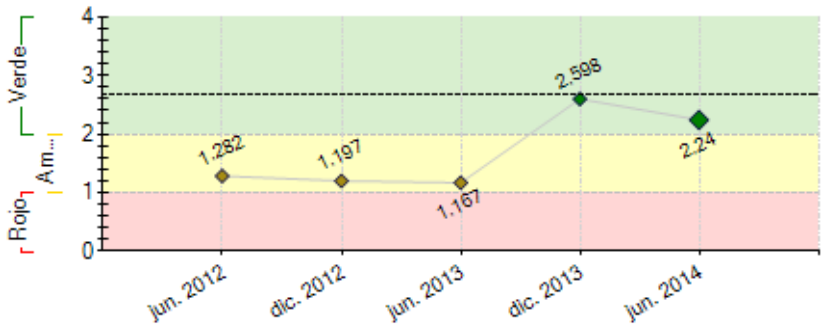
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.24
Promedio FOMIN: 2.681

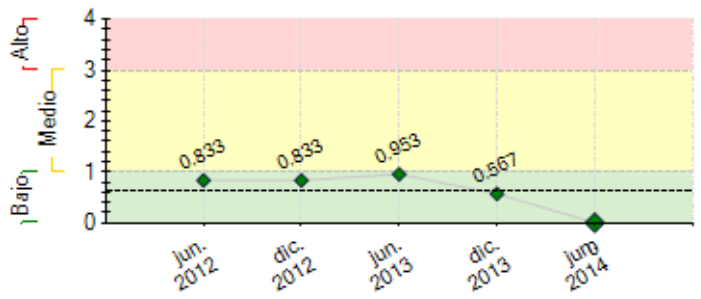


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.616

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Desde el lanzamiento de la primera fase del monedero móvil Ezuza el 23 de Septiembre 2013, y hasta finales de Junio de 2014, se ha desarrollado una red de 301 agentes.

Estos Agentes atendieron a 39,251 clientes finales en el Estado de Puebla, concretamente en los municipios de Huauchinango, Tehuacán, Chiautla de Tapia, la Ciudad de Puebla y zonas en la frontera con el Estado de Tlaxcala. Estos 39,251 clientes son usuarios potenciales del Ezuza e-wallet, que se implementará en el cuarto trimestre del 2014.

La venta en los primeros seis meses del 2014 alcanzó los MXP 2,966,100 (USD 228.2k). Esto corresponde a un total de 101,162 transacciones, un número que ha estado creciendo en un 19.1% al mes en los últimos seis meses.

2. En este momento, Ezuza está terminando el desarrollo del e-wallet (versión 1.0) cuyo lanzamiento se planea para el cuarto trimestre del 2014. La versión 1.0 tendrá las funciones de depósito, retiro y envío de dinero. Con el e-wallet completo se espera conseguir una inclusión financiera mayor.

3. Uno de los retos clave del proyecto es la creación de una red de agentes que sustenten el negocio.

Ezuza logró reclutar 2,050 agentes antes de lanzar la primera fase. De estos agentes, 301 fueron activados y cada mes activamos más. Ezuza está poniendo mucha atención en cuanto a la selección de estos agentes, poniendo nuestro foco en la calidad de los mismos y no solo en la cantidad. El agente de alta calidad debe (i) tener la capacidad de gestionar suficiente dinero en efectivo; (ii) estar al menos dos años operando; (iii) tener suficiente tráfico de clientes y rotación de productos; (iv) tener una excelente ubicación.

4. Las acciones específicas que fueron tomadas para asegurar que el negocio se sostenga son (i) la creación de la propia plataforma con la que minimizamos la dependencia de otros proveedores; y (ii) la creación de una red de agentes. La reacción positiva para Ezuza se muestra en el número creciente de los usuarios finales.

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

Niveles de ventas: De enero a junio de 2014 Ezuza logró alcanzar incrementos en sus volúmenes de ventas como: el número de agentes activos (versión 0.5) aumentó de 150 a 300; por ende, el número de usuarios de la plataforma también creció de 9,137 a 39,251 (329.58%), las ventas mensuales incrementaron de $224,290 a $522,820 (133.1%) y el número de transacciones por mes aumentó de 5.855 a 17.746 (203.09%).

Desarrollo de productos: La v0.5 ofrece la venta de recargas móviles que los agentes (tiendas de abarrotes y misceláneas) puedan a ofrecer éste servicio a sus clientes. Los agentes se familiarizan con la plataforma y se les motiva a aprender nuevas tecnologías por medio de una Tablet (proporcionado por Ezuza).

Con la versión 0.5 los agentes van más al banco para hacer depósitos a la cuenta de Ezuza de pre-pago, y así obtener el tiempo aire que venden en sus comercios. La plataforma v1.0 de monedero electrónico que Ezuza está desarrollando incluye: transferencias P2P, pagos de facturas, recargas móviles, dinero en efectivo; se espera lanzar esta versión en noviembre de 2014. Gracias a Ezuza los agentes conocerán sobre dinero móvil, diversificarán los productos que ofrecen y mejorarán el servicio al cliente.

Marco Legal y regulatorio: Se está llevando a cabo un proceso de certificación frente a la CNBV de acuerdo con los lineamientos de la regulación de entidades financieras (banca móvil y dinero móvil) para asegurar que Ezuza cumpla con los requisitos correspondientes.

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
Resultado: Establecer un sistema de entrega de transferencias de programas sociales a trves de medios electronicos de pago desarrollando mecanismos que promuevan	**R.1**	Beneficiarios de programas sociales se han incorporado a la plataforma.	0 Nov. 2011				300 Mar. 2015	0	
	R.2	10% de los beneficiarios (30) han abierto por primera vez una cuenta de ahorros.	0 Nov. 2011				30 Mar. 2015	0	
	R.3	Incorporación de agentes de pago asociados a la plataforma electrónica de pagos móviles en al menos 2 de las 5 regiones mexicanas.	0 Nov. 2011				100 Mar. 2015	0	
	R.4	Beneficiarios de programas sociales que usan la plataforma cuentan con más de un servicio financiero nuevo (remesas, créditos, microseguros).	0 Nov. 2011				300 Mar. 2015	0	
Componente 1: Análisis de la factibilidad técnica y viabilidad económica de implementar el modelo de negocio de pagos y trasferencias usando telefonía móvil **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Se cuenta con estudio sobre los mecanismos y costos de repartición de las transferencias del Programa Oportunidades, marco regulatorio, así como de variables secundarias (cobertura celular, servicios financieros vinculados como remesas, alianzas estratégicas regionales y redes de agentes de pago) permitirá identificar áreas de oportunidad para el desarrollo del programa piloto.					May. 2012	Si May. 2012	Finalizado
	C1.I2	Se ha establecido un grupo de muestra de 50 beneficiarios, y se analizan resultados de la adopción, y ajuste en el diseño de la plataforma					May. 2012	Si May. 2012	Finalizado
Componente 2: Puesta en marcha del modelo de negocio en un ambiente controlado **Peso:** 50% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C2.I1**	Número de agentes capacitados en las zonas del piloto que gestionan adecuadamente sus flujos de caja.	0 Nov. 2011	0 Nov. 2014			100 Mar. 2015	2001 Jul. 2013	En curso
	C2.I2	Se ha desarrollado un sitio web transaccional seguro que facilita transferencias de un usuario de internet fuera de México.	0 Nov. 2011				1 Sep. 2014	0 Jul. 2013	En curso
	C2.I3	Número de nuevos usuarios de la plataforma eZuza.	0 Nov. 2011	0 May. 2015			640 Mar. 2015		
	C2.I4	Usuarios abren una cuenta de ahorros por primera vez.	0 Nov. 2011	0 Nov. 2014	0 May. 2015		30 Mar. 2015		
	C2.I5	Número de usuarios de la plataforma que reciben remesas vía el sitio web transaccional de eZuza.	0 Nov. 2011				200 Mar. 2015		
Componente 3: Propuesta de expansión del modelo a nivel nacional **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Reporte con número de usuarios con potencial de recibir servicios financieros diferenciando por distintos tipos de servicios.	0				1 Mar. 2015		
	C3.I2	Estudio del programa piloto realizado incluyendo lecciones aprendidas, análisis de costos tanto a usuarios como a los programas sociales comprendidos, y elementos como costos de transporte, distancias recorridas, densidad de agentes óptima, volúmenes de transferencias, necesidad de flujos de caja. Propuesta de productos financieros para la población receptora de programas sociales.	0				1 Mar. 2015		
	C3.I3	Propuesta de expansión realizada incluyendo indicadores, fuentes secundarias, análisis de factores de éxito, recomendaciones de implementación, análisis de replicabilidad a nivel nacional y regional. Análisis del impacto del programa en el uso de servicios financieros.	0				1 Mar. 2015		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Reglamento Operativo aprobado por IMCO;	1	Dic. 2011	1	May. 2012	Logrado tarde
H1	Se ha seleccionado al Coordinador del proyecto;	1	Dic. 2011	1	May. 2012	Logrado tarde
H2	Convenio interinstitucional "Programa Oportunidades", firmado con eZuza, en el que se detalle el compromiso de desarrollar los componentes, al igual que el compromiso de aportar los recursos;	1	Dic. 2011	1	May. 2012	Logrado tarde
H3	Se tiene un estudio sobre los mecanismos y costos de repartición de las transferencias del Programa Oportunidades, marco regulatorio, así como de variables secundarias que permitirá identificar áreas de oportunidad para el desarrollo del programa piloto.	1	May. 2012	1	Jul. 2012	Logrado tarde
H4	Resultado del estudio del grupo de muestra de 50 beneficiarios, con resultados analizados de la adopción, y ajuste en el diseño de la plataforma	1	May. 2012	1	Jul. 2012	Logrado tarde
H5	Condiciones previas	1	May. 2012	1	May. 2012	Logrado
H6	Número de agentes capacitados que gestionan adecuadamente sus flujos de caja	100	Nov. 2012	100	Nov. 2012	Logrado tarde
H8	Informe que identifica el número de usuarios con potencial de recibir servicios financieros diferenciando por distintos tipos de servicios	1	Nov. 2012	1	Jul. 2012	Logrado
H9	Red de 100 agentes con capacidad de captar nuevos usuarios para el servicio de dinero movil	100	May. 2014	301	May. 2014	Logrado
H10	Website transaccional operando de forma segura que facilita operaciones de remesas de un usuario fuera de Mexico	1	Sep. 2014			
H11	Al menos 10,000 usuarios se han incorporado a la plataforma	10000	Nov. 2014			
H12	De los usuarios de la plataforma, al menos el 10% de ellos abren por primera vez una cuenta de ahorros	10	Nov. 2014			
H13	Documento de estudio con propuesta de expansion y elementos necesarios para la expansion del proyecto	1	Nov. 2014			
H14	Certificacion ante la CNBV	1	Nov. 2014			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 11

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:

El proyecto de transferencias financieras a través de medios electrónicos de pagos de Ezuza se considera sostenible en el sentido en el que llevará a cabo una evolución en el desarrollo de su plataforma electrónica al incrementar la gama de servicios que ofrece.
Actualmente la plataforma brinda el servicio de recargas telefónicas, sin embargo, en el corto plazo se podrán llevar a cabo transacciones propias de las cuentas de nivel dos, las cuales incluyen: dinero móvil, depósitos y retiros de dinero en efectivo, envíos de dinero nacional e internacional y pago de los principales servicios, entre otros.
Ezuza cuenta con más de 300 agentes (principalmente tiendas de abarrotes y misceláneas) que han demostrado mantener un alto grado de satisfacción durante el tiempo que han utilizado los servicios y la plataforma tecnológica de Ezuza.
Es por todo lo anterior que conforme avanza el proyecto aumentan sus niveles de sostenibilidad y crecimiento económico al innovar su plataforma e incrementar el número de personas, en los sectores sociodemográficos C y D, que tienen acceso a servicios financieros.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Gran importancia de la atención personal y capacitación. En el caso de que haya dudas, Ezuza está disponible mediante un centro de atención al cliente (número gratuito) o en persona por medio de los asesores de Ezuza, visitando el comercio con cierta frecuencia. Es sobre todo al principio cuando surgen más dudas acerca del uso de la plataforma. El centro de atención al cliente también cubre la parte técnica del sistema y de la tableta, pero también puede ser un punto de referencia para los agentes si quieren hacer una recarga. Desde el lanzamiento de la plataforma más tarde este año, un gran énfasis será la capacitación de los Agentes Ezuza.	Implementation	Stohl, Diane
2. Alto interés en el servicio de dinero móvil. Con la retroalimentación de los 301 Agentes durante los primeros 6 meses de 2014, comprobamos que también una gran variedad de negocios de todo tipo (principalmente misceláneas; pero también papelerías, café internet, minisúper, etc.) encuentran en el dinero móvil una forma potencial de mejorar su negocio. Por esta razón hemos fijado nuestro objetivo en alcanzar 40,000 Agentes Ezuza de dinero móvil en el año cinco, representando el 2% del total de los agentes potenciales (2,000,000 abarrotes) en México. Para futuras versiones de la plataforma, Ezuza proveerá a sus agentes con herramientas para gestionar su tienda y mercancía.	Implementation	Stohl, Diane
3. Orientarse más en buscar la calidad por encima de la cantidad al seleccionar Agentes.Durante los últimos dos años y medio, Ezuza reclutó, en el Estado de Puebla, 2,050 agentes potenciales para ofrecer el servicio de dinero móvil, y comenzó a activarlos en Septiembre 2013.En un principio, la activación se hizo sólo con la tableta y el servicio de recarga de tiempo aire, con la intención de identificar quiénes cumplían con las características necesarias para convertirse en proveedores del servicio integral de dinero móvil Ezuza. Características del negocio.a. Al menos 2 años de operación;b.Alto flujo de clientes y rotación de productos;c.La ubicación es clave: cercanía con los consumidores que usan efectivo en sus transacciones;d. Alta liquidez para las transacciones en efectivo (especial. para la versión 1.0). Características de persona a. Respetado en su comunidad;b.Propietario del negocio;c.Emprendedora y con ganas de crecer;d. Mostrar interés por adquirir y aprender nueva tecnología	Implementation	Stohl, Diane