Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

## 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

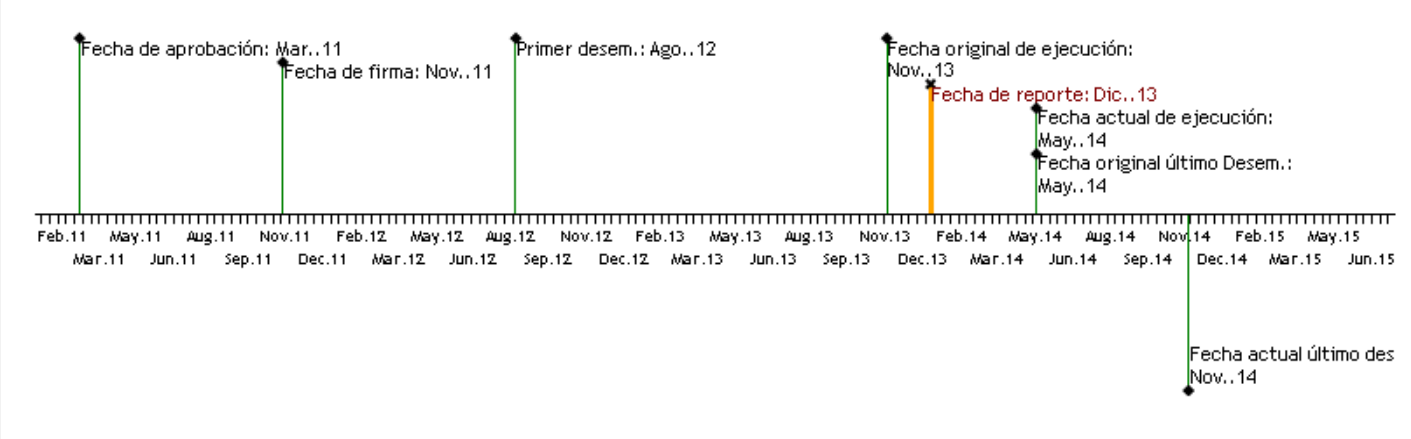
| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| MÉXICO | MÉXICO | MIC - Desarrollo de la microempresa | TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial |

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

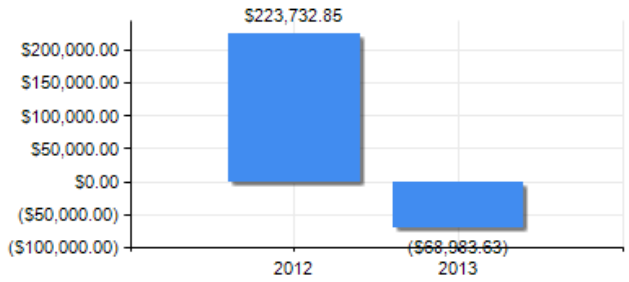
**Líder equipo de diseño:**

**Líder equipo de supervisión:** Aguilar Rios, Guillermo

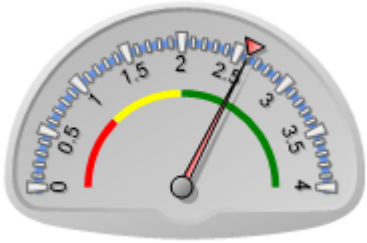
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



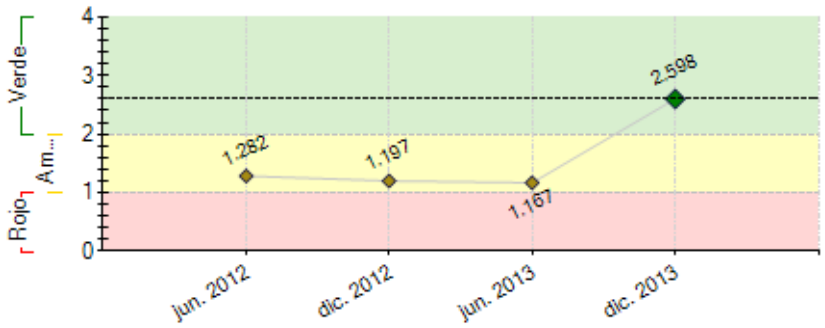

### RECURSOS




### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.598
**Promedio FOMIN:** 2.598

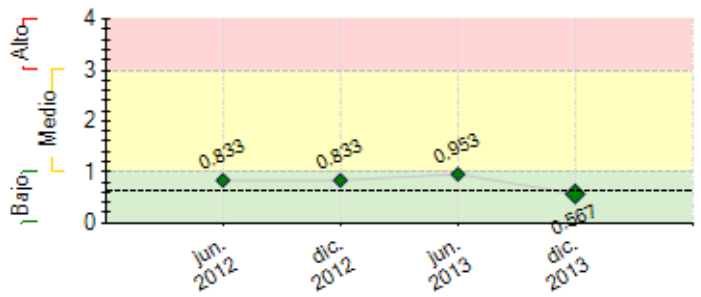



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Alto |
| **Adquisiciones:** | Alto |
| **Capacidad Técnica:** | Alto |




---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.621

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

A la fecha el proyecto Ezuza se ha enfocado en establecer las alianzas que se requieren para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa cubriendo los aspectos regulatorios, técnicos, mercadológicos y de creación de materiales que faciliten la adopción del servicio por parte de los clientes con un enfoque al segmento suburbano y rural, no bancarizado o subancarizado. Impactando positivamente a pequeños propietarios de comercios y a sus clientes, muchos de ellos nuevos, siendo un 62% de los usuarios del servicio del sexo femenino.

Se efectuó el lanzamiento de la primera fase de la solución móvil de Ezuza (venta de tiempo aire) a finales de Septiembre del 2013.

Mediante la distribución de los materiales de mercadotecnia, y capacitación para la fase I se logró que los Agentes conocieran el valor que Ezuza trae aparejado para sus negocios y sus comunidades.

Cabe señalar que al inicio del proyecto no se contempló la regulación en materia de medios electrónicos de pago, en particular de banca móvil y pagos móviles. Esta situación ha requerido que se revise el modelo de Ezuza y se adecue para asegurar el completo cumplimiento de dicha regulación, e incorporar al modelo una institución bancaria que respalde el e-Wallet Ezuza: INVEX.

Esta situación ha impactado de manera significativa los tiempos, ya que no solo fue necesario reconstruir el modelo, sino hacer modificaciones en la tecnología que se tenía seleccionada para dar cumplimiento a la regulación.

**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**

Ezuza lanzó la primera fase del monedero móvil Ezuza a finales de Septiembre del 2013.

Esta fase tiene el objetivo de familiarizar al Agente con el servicio y las herramientas, crear confianza en el usuario, Asimismo, demostrará la capacidad del Agente como medio de acceso a los potenciales clientes del monedero Ezuza.

En esta primera etapa los resultados han sido ampliamente satisfactorios, entre otros podemos mencionar los siguientes:

- Red de 90 Agentes al 31 de Diciembre del 2013.
- Atendiendo a 6921 Clientes finales.
- Realizando un promedio de 139 operaciones diarias.
- Incremento de adopción de 47 % mes a mes, en el periodo Octubre -Diciembre 2013.

Los Agentes han calificado como muy amigable la aplicación desarrollada por Ezuza. Y los resultados mostrados están a la vista. Los servicios de Ezuza le permiten al Agente competir de manera efectiva, al ampliar su gama de servicios, con compañías o cadenas de tiendas de conveniencia mucho mas grandes que sus negocios.

Ezuza firmó contratos de prestación de servicios con los principales operadores móviles en México, logrando con ello cubrir más del 70% de los usuarios de servicios móviles en México.

Durante el siguiente semestre las actividades de Ezuza se enfocaran en lo siguiente:

- Expansión de la red de Agentes en otras áreas geográficas del Estado de Puebla
- Lanzar un piloto (Alfa) de servicios con los casos de uso de Deposito, Retiro y Envio de dinero entre usuarios del monedero Ezuza.

**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<br>Nov. 2011 | | | | 300<br>Nov. 2014 | 0 | |
| | **R.2** | 10% de los beneficiarios (30) han abierto por primera vez una cuenta de ahorros. | 0<br>Nov. 2011 | | | | 30<br>Nov. 2014 | 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<br>Nov. 2011 | | | | 100<br>Nov. 2014 | 0 | |
| | **R.4** | Beneficiarios de programas sociales que usan la plataforma cuentan con más de un servicio financiero nuevo (remesas, créditos, microseguros). | 0<br>Nov. 2011 | | | | 300<br>Nov. 2017 | 0 | |
| **Componente 1:** Análisis de la factibilidad técnica y viabilidad económica de implementar el modelo de negocio de pagos y trasferencias usando telefonía móvil<br>**Peso:** 20%<br>**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<br>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<br>May. 2012 | Finalizado |
| **Componente 2:** Puesta en marcha del modelo de negocio en un ambiente controlado<br>**Peso:** 50%<br>**Clasificación:** Muy Insatisfactorio | **C2.I1** | Número de agentes capacitados en las zonas del piloto que gestionan adecuadamente sus flujos de caja. | 0<br>Nov. 2011 | 850<br>Nov. 2014 | | | 100<br>May. 2014 | 2000<br>Jul. 2013 | Finalizado |
| | **C2.I2** | Se ha desarrollado un sitio web transaccional seguro que facilita transferencias de un usuario de internet fuera de México. | 0<br>Nov. 2011 | | | | 1<br>Sep. 2014 | 0<br>Jul. 2013 | |
| | **C2.I3** | Número de nuevos usuarios de la plataforma eZuza. | 0<br>Nov. 2011 | 20000<br>May. 2015 | | | 10000<br>Nov. 2014 | | |
| | **C2.I4** | Usuarios abren una cuenta de ahorros por primera vez. | 0<br>Nov. 2011 | 1000<br>Nov. 2014 | 2000<br>May. 2015 | | 64<br>May. 2014 | | |
| | **C2.I5** | Número de usuarios de la plataforma que reciben remesas vía el sitio web transaccional de eZuza. | 0<br>Nov. 2011 | | | | 200<br>Nov. 2014 | | |
| **Componente 3:** Propuesta de expansión del modelo a nivel nacional<br>**Peso:** 30%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C3.I1** | Reporte con número de usuarios con potencial de recibir servicios financieros diferenciando por distintos tipos de servicios. | 0 | | | | 1<br>Nov. 2014 | | |
| | **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<br>Nov. 2014 | | |
| | **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<br>Nov. 2014 | | |

| 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 | | | |
| **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] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. Factores externos que afecten la implementación del programa piloto. | Medio | n/a | Project Guest |
| 2. Continuidad de los programas de transferencias sociales. | Medio | n/a | Project Guest |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3. Los costos de uso de tecnologías móviles se mantengan a precios elevados, y la cobertura de estos servicios no crezca. | Bajo | Mediante los acuerdos establecidos de Ezuza con los operadores móviles en México se logra cubrir mas del 70% de los usuarios moviles. Sin embargo, el reto persiste en el tema tarifario, a pesar de las negociaciones basadas en un volumen esperado de transacciones. | Project Guest |
| 4. ISSSTEP no inicia el programa piloto. | Bajo | Se han fomentado platicas con el ISSSTEP para la puesta en marcha del piloto y se firmo un convenio de colaboración. Una vez finalizada la etapa de desarrollo del sistema se reanudarán las conversacones con el ISSTEP para invitar a los beneficiarios del Instituto a incorporarse a los servicios de Ezuza. | Project Guest |
| 5. Acuerdo de implementación de la plataforma electrónica con ISSSTEP | Bajo | Se tiene acuerdo firmado con el ISSSTEP y en cuanto se tenga el servicio debidamente operando, se reiniciarán las conversaciones para incluirlos a la solución móvil de Ezuza. | Project Coordinator |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

## 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 modelo de negocios de Ezuza esta diseñado para tener sustentabilidad debido a que parte del Agente, elemento crítico para el éxito de Ezuza, y lograr el punto de equilibrio. Para el Agente el proyecto les permite acceso a nuevos servicios que pueden proveer a sus clientes existentes e inclusive atraer nuevos, permitiendo a sus negocios crecer y competir con otros jugadores de mayor tamaño entre ellos las cadenas de tiendas de conveniencia.

En el desarrollo del aplicativo de Ezuza se ha incluido un simulador que le permite al Agente calcular rápidamente las ganancias potenciales que obtendrá al ofrecer los servicios de Ezuza. Esta herramienta esta diseñada para servir como un gran motivador para que los Agentes incorporen nuevos usuarios y promuevan las transacciones que les ofrece el sistema Ezuza.

Asimismo, se ha diseñado meticulosamente el aplicativo en los dispositivos móviles del Agente a efecto de hacerlos amigables, y asegurar una rápida y adecuada adopción por parte de los Agent. Los resultados obtenidos en la Fase I del proyecto han reportado resultados muy satisfactorios .

Los Agentes son claves para mantener la sustentabilidad.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Las pruebas piloto han arrojado un tipo de cliente de negocio muy diferente al originalmente planteado, de ahí la importancia de probar en campo los modelos, aun a baja escala, antes de lanzar masivamente las oleadas. | Implementation | Aguilar Rios, Guillermo *[FOMIN]* |
| 2. Dada la baja penetración de los servicios bancarios en la población a la que van dirigidos los servicios mòviles de Ezuza, es muy importante un cuidadoso diseño de la experiencia del usuario en los dispositivos móviles, que garantice la adopción del servicio por parte del Agente, Comercio y cliente final; que le permita percibir en una etapa temprana el diferenciador que Ezuza le ofrece.<br><br>En la mayoría de las ocasiones los segmentos no bancarizados no estan muy familiarizados con la tecnología pero un diseño correcto de la experiencia de usuario, los motiva a usar el servicio.<br><br>La experiencia de la Fase I del proyecto Ezuza, donde a través de una Tablet el Agente tienen acceso al aplicativo de Ezuza, ha sido calificado por los Agentes como muy amigable, y con ello se ha generado una amplia adopciòn del servicio por los Agentes seleccionados, que son pequeños propietarios de negocios en áreas suburbanas, en esta fase I. | Implementation | Leon, Alejandra |