Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de 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

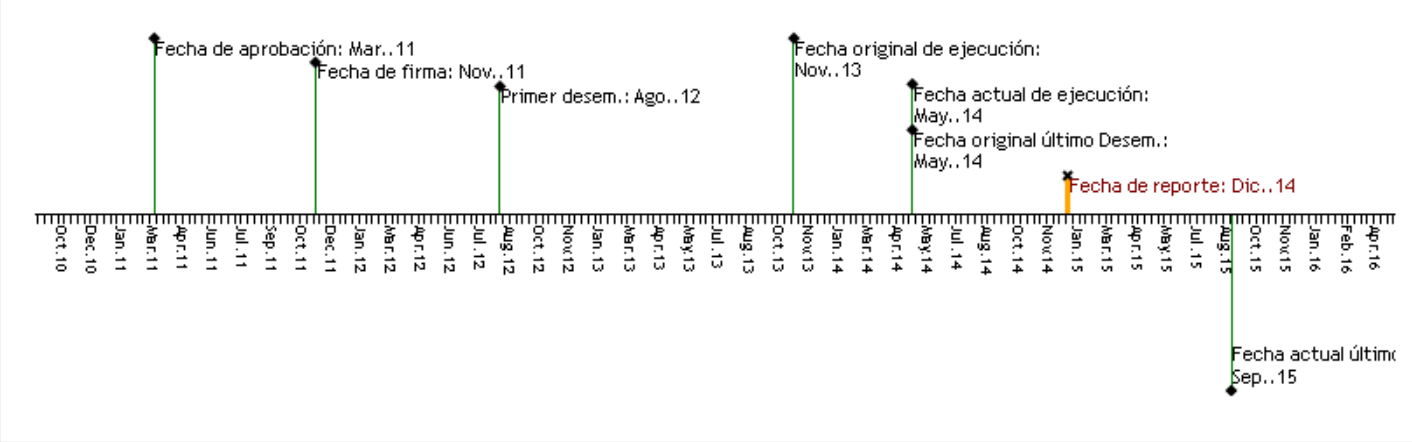
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
MÉXICO	MÉXICO	MIC - Desarrollo de la microempresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

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

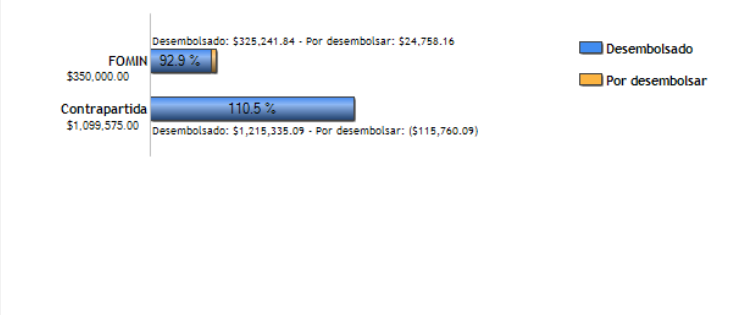
Líder equipo de diseño:

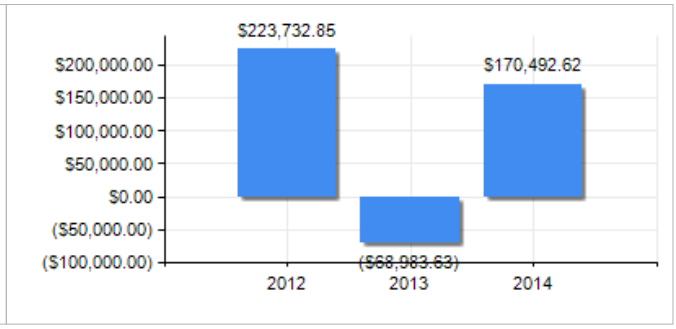
Líder equipo de supervisión: Aguilar, Guillermo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

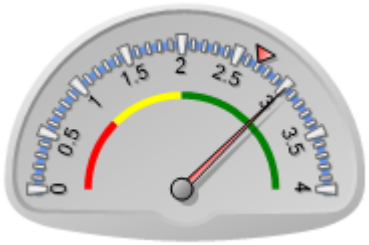


RECURSOS

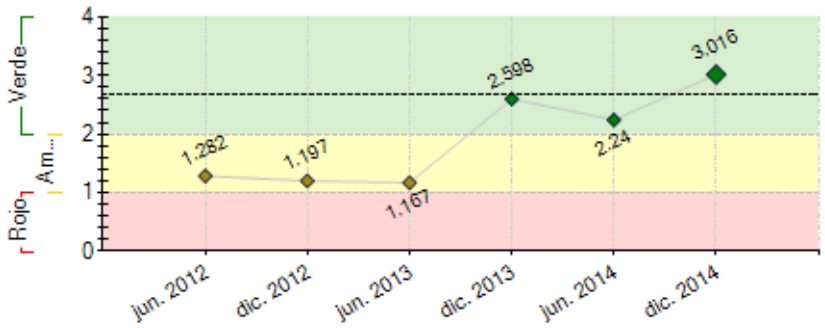




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.016
Promedio FOMIN: 2.694

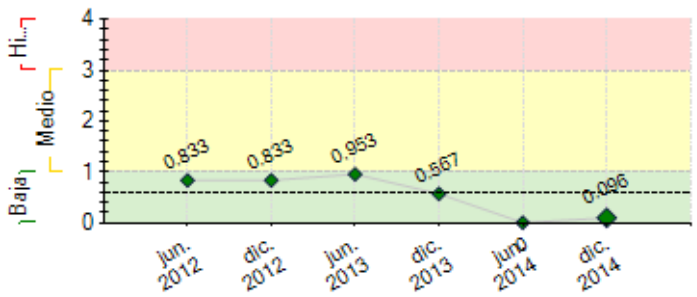


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.6

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Una vez que el proyecto BID esté completado, Ezuza espera tener más de 250 agentes operando el servicio de dinero móvil y activando a nuevos usuarios quienes, en la mayoría de los casos se encontrarán abriendo una cuenta bancaria por primera vez. Del mismo modo, estos usuarios estarán realizando operaciones bancarias todos los días (pagando cuentas, enviando y recibiendo dinero, comprando y vendiendo) de manera electrónica más que en efectivo, lo cual genera un costo mas alto por operación bancaria. Para el final del proyecto, Ezuza tendrá que conseguir al menos un socio de remesas internacionales para revisar las ventajas -si existen- para el emisor y el receptor respectivamente, a fin de enviar dinero mediante dispositivo móvil en lugar de los medios tradicionales. En ciudades tales como Kenya, el servicio de dinero móvil ha sido un fenómeno sumamente exitoso con más de 18 mil usuarios a finales del año 2013, sin lugar a dudas es el servicio de dinero móvil más exitoso del mundo, gracias al cual la vida de millones de personas se han transformado.

Ezuza ha procurado que su servicio de dinero móvil sea fácil de usar, económico y accesible a todos, no sólo a la gente con recursos. Ezuza no cobra comisión por apertura, no requiere un balance mínimo a largo plazo y está diseñado para funcionar desde el teléfono más básico hasta el más avanzado.

Un componente significativo para el éxito dinero móvil se puede atribuir a los beneficios operacionales; sin embargo igual de importante, sobre todo en términos para transformar vidas, es la capacidad de los usuarios de tener acceso a productos bancarios especializados que pueden ser diseñados para el consumo en efectivo, incluyendo cuentas de ahorro, líneas de crédito -posiblemente sujeta al análisis del comportamiento del usuario respecto del servicio de dinero móvil- Esta es una meta que a Ezuza le gustaría alcanzar al final del proyecto, presentando al menos un nuevo producto bancario, lo más seguro, el desarrollado con el socio principal de Ezuza, INVEX y/o posiblemente con una institución micro financiera especializada en los sectores de la población mexicana de los poco bancarizados o no bancarizados.

Adicional a dichos beneficios, Ezuza espera tener un mayor impacto en la vida de cientos de propietarios de pequeños negocios a los cuales Ezuza está reclutando como Agentes para poder desempeñar operaciones financieras en representación de Ezuza y de su socio Bancario, INVEX.

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

Durante el último semestre de 2014, Ezuza se enfocó en una serie de ámbitos esenciales: 1) un desarrollo continuo de la plataforma de dinero móvil para incluir el monedero electrónico completo, y la optimización de la red de agentes 2) Cumplimiento del marco regulatorio de la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores); y 3) Ventas, Operaciones y Mercadotecnia

En el mes de noviembre, Ezuza migró la plataforma v0.5 a una nueva versión de la misma, para lo cual fueron seleccionados los 200 mejores agentes, quienes serán los primeros en usar la versión beta del monedero electrónico Ezuza v1.0.

Ezuza completó los componentes básicos del monedero electrónico y la interfaz de usuario. El monedero electrónico Ezuza (v1.0) ya está incorporado con nuestro socio bancario INVEX, y las transacciones entre monederos electrónicos ya están ahora funcionando. Sin embargo, todavía hay un aspecto de la integración que hay que completar, y que es lo que permitirá las transferencias electrónicas entrantes (SPEI) de otros bancos en México y más allá, incluyendo las remesas al monedero electrónico Ezuza.

Ezuza alcanzó incrementos en el número de usuarios de la plataforma de 39,251 a 61,079 (56%), las ventas mensuales incrementaron de $107,190 a $511,490 con un crecimiento de 19% así como un promedio de 15,017 transacciones por mes en los últimos 6 meses con un crecimiento de 19%. El promedio de venta diaria en los últimos 6 meses fue de $14,064 con un crecimiento de crecimiento de 22%.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Las ventas actuales se circunscriben mayoritariamente a la venta de tiempo aire (top ups) las cuales permiten entrenar en campo al equipo operativo de Ezuza y tener así los primeros acercamientos con los clientes y beneficiarios (selección, depuración, pruebas técnicas, etc.). Aun así, las cifras presentadas aunque importantes por ahora, no revisten relevancia hacia las metas de mediano y largo plazo del proyecto.

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**	Número de clientes y agentres que se han incorporado a la plataforma.	0 Nov. 2011				300 Mar. 2015	21828 Dic. 2014	
	R.2	10% de los beneficiarios (30) han abierto por primera vez una cuenta de ahorros.	0 Nov. 2011				30 Mar. 2015	0 Dic. 2014	
	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 Nov. 2014	
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:** 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	90 Dic. 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	1 Nov. 2014	En curso
	C2.I3	Número de nuevos usuarios de la plataforma eZuza.	0 Nov. 2011	0 May. 2015			640 Mar. 2015	21828 Dic. 2014	Finalizado
	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		Atrasado
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	10 Dic. 2014	Finalizado
	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	1	May. 2012	1	Jul. 2012	Logrado tarde

	para el desarrollo del programa piloto.					
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
H11	Al menos 10,000 usuarios se han incorporado a la plataforma	10000	Nov. 2014	39251	Jul. 2014	Logrado
H14	[*] Certificacion ante la CNBV	1	Feb. 2015			
H12	[*] De los usuarios de la plataforma, al menos el 10% de ellos abren por primera vez una cuenta de ahorros	10	Abr. 2015			
H10	[*] Website transaccional operando de forma segura que facilita operaciones de remesas de un usuario fuera de Mexico	1	Jun. 2015			
H13	[*] Documento de estudio con propuesta de expansion y elementos necesarios para la expansion del proyecto	1	Jun. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores retrase o niegue la certificación formal de la plataforma de Ezuza	Baja	Ezuza ha celebrado varias reuniones con la CNBV (regulador bancario Mexicano) para solicitar la retroalimentación y su aporte para nuestro diseño de producto y para nuestra estrategia de negocio.	Project Coordinator
2. Entrada de competidores agresivos, lo cuál podría reducir el numero de nuevos usuarios en la plataforma de dinero móvil de Ezuza	Baja	Mediante los acuerdos establecidos de Ezuza con los operadores móviles en México, se busca que los servicios y tarifas ofrecidos en su sistema de dinero móvil sean convenientes y accesibles para los usuarios y agentes	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 16 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **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:

NO SE REPORTAN FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

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 200 agentes 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 ello 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. Otra importante lección es la importancia de la facilidad de uso. Para que el usuario adopte Ezuza y haga del servicio de dinero móvil una parte esencial de su vida cotidiana, es necesario que el cambio de conducta requerida sea minimizada- en otras palabras, ya que la mayoría de personas se resisten al cambio, los incentivos tienen que ser atractivos- fácil de usar, económica, conveniente, etc. Por consiguiente, Ezuza ha centrado una cantidad significativa de recursos de diseño en el logro de estos objetivos.	Design	Rodriguez, Daniela
2. Entre las lecciones más importantes aprendidas durante este período es que la calidad de los Agentes Ezuza es mucho más importante como un indicador de éxito en el futuro que el número puro de Agentes. Además, es importante la ubicación de los Agentes, su proximidad a las instituciones financieras (sucursales bancarias) y el volumen de tráfico que tiene cada agente. Estos factores son los que continúan guiando nuestro ejercicio de reclutamiento y la activación de nuevos agentes Ezuza. Comunicaciones frecuentes y formación integral, junto con fuertes incentivos financieros motivarán a los agentes para reclutar clientes quienes serán activos de dinero móvil.	Implementation	Rodriguez, Daniela