DIEZ AÑOS DE INNOVACIÓN EN REMESAS:

Lecciones aprendidas y modelos para el futuro

Evaluación independiente de la cartera de proyectos de remesas del Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID

FOMIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del **Grupo BID**

DIEZ AÑOS DE INNOVACIÓN EN REMESAS:
Lecciones aprendidas y modelos para el futuro

Evaluación independiente de la cartera de proyectos de remesas del Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID

Proyectos, estudios y actividades de diseminación del Fondo Multilateral de Inversiones del 2000 - 2009

Joan Hall
Ayani NL Consultores
www.ayani.nl

Esta publicación es un producto del Fondo Multilateral de Inversiones, del Banco Interamericano de Desarrollo. Las opiniones expresadas son de la autora y no necesariamente representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya a la autora y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, enero 2010

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación, favor dirigirse al:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: mifcontact@iadb.org
Sitio de Internet: www.iadb.org/mif

Catalogación (Cataloging in Publication) proporcionado por el
Banco Interamericano de Desarrollo
Biblioteca Felipe Herrera

Hall, Joan.
Diez años de innovación en remesas: lecciones aprendidas y modelos para el futuro / Joan Hall.
p. cm.
"Evaluación independiente de la cartera de proyectos de remesas del Fondo Multilateral de Inversiones."
"Proyectos, estudios y actividades de diseminación del Fondo Multilateral de Inversiones del 2000–2009."
Incluye referencias bibliográficas.
1. Remesas—América Latina. 2. Proyectos de desarrollo económico—América Latina—Evaluación. 3. Fondo Multilateral de Inversiones—Evaluación. I. Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo). II. Título.
HG3915.5.H35 2010

Contenido

Introducción *1*

Estructura de análisis *13*

Sección 1: Remesas y vivienda *16*

Sección 2: Remesas, políticas y marcos regulatorios *48*

Sección 3: Remesas y bancarización *62*

Sección 4: Remesas e inversiones productivas *168*

Sección 5: Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento *224*

Sección 6: Investigación y difusión de conocimientos *256*

Sección 7: Conclusiones y recomendaciones *260*

Anexo I: Lista de personas entrevistadas *278*

Anexo II: Siglas y acrónimos *280*

Introducción

Este documento contiene un análisis del programa de remesas del FOMIN desde sus inicios en el año 2000. El análisis se centra en primer lugar en la cartera de proyectos de remesas ejecutados entre 2001 y 2009, y en segundo lugar en las actividades de investigación y diseminación llevadas a cabo por el FOMIN durante el mismo período. El análisis se realizó entre mayo y septiembre de 2009. La información para el estudio se basa en:

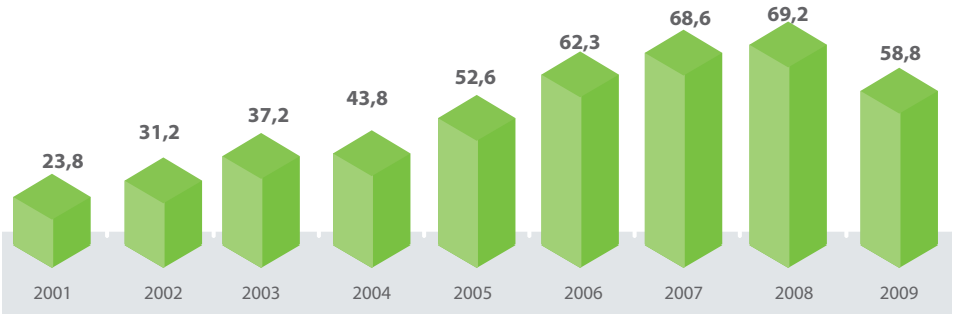
- entrevistas con personal del BID en Washington, D.C.;
- visitas in situ a siete agencias ejecutoras (AE) en México, cinco en El Salvador y tres en la República Dominicana, así como en visitas de campo a dos sub-donaciones de un proyecto regional del FOMIN en la República Dominicana;
- entrevistas presenciales con cinco empleados del FOMIN en México, El Salvador y la República Dominicana;
- entrevistas telefónicas con especialistas FOMIN encargados de proyectos de remesas;
- entrevistas telefónicas con coordinadores de proyecto y con otras personas con memoria institucional de las AE, a las que no se realizaron visitas personales (en el Anexo se incluye la lista de las personas entrevistadas y de sus organizaciones); y
- análisis de documentos relativos a las actividades de remesas del FOMIN.

El objetivo de este ejercicio es que tanto el FOMIN como cualquier otro organismo externo interesado en ampliar sus conocimientos sobre proyectos de remesas puedan aprovechar las experiencias acumuladas por el primero. Este documento ofrece una valoración de los modelos aplicados y de los logros, retos y lecciones aprendidas en cada uno de los proyectos. Asimismo, incluye un resumen de cada proyecto clasificado por el tipo de modelo. Finalmente, se ofrecen recomendaciones desde la perspectiva del diseño y de la operatividad para ayudar al FOMIN y a otros actores a mejorar el impacto, el alcance y la sostenibilidad de los resultados.

Importancia de las remesas

El estudio del tema de las remesas es muy reciente y se ha venido realizando sobre todo en los últimos diez años. La importancia de estos flujos se denota en el volumen de fondos transferidos por los migrantes a sus países de origen. En 2009, las remesas hacia América Latina y el Caribe sumaron US$58.800 millones (Gráfico 1)[1].

Gráfico 1. Remesas anuales a América Latina y el Caribe (en miles de millones de US$)



Fuente: FOMIN, 2010.

No obstante la contracción económica global actual, se prevé que en 2009 el monto de remesas en el mundo ascienda a US$305.000 millones. El volumen de las remesas transferidas a los países de América Latina y el Caribe es de tal magnitud que supera con creces la suma de los flujos de inversión extranjera directa (IED) y de la ayuda externa oficial a la región. Este es también el caso en otras regiones del mundo.

A nivel local, las remesas tienen una importancia crucial para las familias receptoras. Son recursos que cubren necesidades básicas como gastos en salud y educación, y que se ahorran o invierten en activos como vivienda, actividades productivas (negocios), fines sociales e infraestructura comunitaria. La mayoría de las familias que reciben remesas goza de un nivel de vida superior al de las que no las reciben.

A pesar del progreso importante que se ha logrado en la última década, el potencial de las remesas para el desarrollo supera su impacto en la actualidad. Las transferencias de dinero están sólo parcialmente integradas al sistema financiero y la mayoría de emisores y receptores carece de cuentas bancarias. La conexión de las familias en los dos extremos del flujo de remesas con el sistema bancario y otras instituciones financieras les ofrece la opción de acceso a crédito y a productos de ahorro y seguros, así como de crear historiales crediticios.

1. *Sobre este particular, véase el estudio de R. Maldonado, N. Bajuk y G. Watson. ¨Remesas a América Latina y el Caribe en 2009: Los efectos de la crisis financiera global". Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C., 2010*

Remesas: una realidad invisible

A pesar de la importancia del volumen de transacciones enviadas, antes del año 2000, el área de las remesas permanecía oculta, con muy pocos datos disponibles sobre el flujo de dinero cruzando las fronteras. No existía una definición común del término "remesas". Tampoco se disponía de bases de datos sobre los flujos monetarios internacionales y/o estudios que analizaran los costos de las transferencias de remesas o el impacto de las mismas en los lugares de destino. La escasa información existente era generalmente poco fiable.

En el año 2000, el FOMIN comenzó a estudiar de manera intensiva el volumen y los costos de las transacciones, así como el potencial que representaban las remesas internacionales para el desarrollo de América Latina y el Caribe. El FOMIN contrató entonces los servicios de la empresa de encuestas Bendixen & Associates para realizar un estudio que desvelara el perfil y los hábitos de los remitentes de remesas desde Estados Unidos hacia la región de ALC. Dicha información hizo posible extrapolar las cifras sobre remesas con una fiabilidad estadística que permitiera predecir los flujos futuros[2]. Este fue el primero de una larga lista de estudios de investigación sobre flujos de remesas, y sobre los perfiles de remitentes y receptores en diferentes circuitos de remesas.

Como resultado de su investigación inicial sobre las remesas en el año 2000, el FOMIN puso en marcha un plan de acción para mejorar el impacto de las mismas en el desarrollo. Este plan de acción incluyó estrategias para financiar estudios, proyectos, eventos y otras publicaciones.

"El BID ha sido uno de los líderes en el área de remesas en América Latina y el Caribe. Además de la conferencia de hoy y de la publicación del Estudio de Envíos de Remesas a América Latina desde Estados Unidos, el BID organizó una conferencia regional el pasado mes de mayo en la que se destacó el papel de las remesas como herramienta del desarrollo. Por medio de la presente conferencia y de las dos mesas redondas que la precedieron, el BID cumple una función fundamental en la promoción de la toma de conciencia en el área de las remesas, proponiendo soluciones innovadoras y promoviendo la cooperación entre los numerosos grupos de los sectores público y privado involucrados en el tema".
Sheila Bair, ex asistente del Tesoro de Estados Unidos para Instituciones Financieras durante su discurso ante la II conferencia regional "Impacto de las remesas como herramienta de desarrollo", 2001.

Estrategia de remesas del FOMIN

Los resultados del primer estudio financiado por el FOMIN sobre remesas, ejecutado por Bendixen & Associates en 2001, reforzó el interés inicial del FOMIN en este tema. En consecuencia, el FOMIN desarrolló una estrategia sobre remesasen la cual empleaba tres enfoques: (i) un *cluster* de proyectos;

2. Bendixen & Associates. Survey of Remittance Senders: U.S. to Latin America. 2001. http://www.bendixenandassociates.com/studies/IDB%20Remesas%202001.pdf

(ii) investigación; y (iii) gestión de conocimientos. Mediante estos tres enfoques se buscaba cumplir con los dos objetivos del FOMIN dentro del programa de remesas: reducir en un 50% para 2010 (fecha objetivo) el costo promedio de la transferencia de remesas a América Latina y el Caribe con base en una mayor competencia; e incrementar en el mismo porcentaje el número de familias recibiendo remesas a través del sistema financiero formal. La consecución de estos dos fines llevaría a cumplir con el objetivo de desarrollo que el FOMIN se proponía, de hacer llegar una mayor suma de dinero a un mayor número de familias de América Latina y el Caribe.

Si bien esta iniciativa sobre remesas era el primer esfuerzo del FOMIN en este ámbito, se justificaba como complemento de dos de las cuatro áreas centrales de su trabajo, a saber, mercados financieros y de capital y mejora del funcionamiento de los mercados (por ejemplo, promoviendo mercados competitivos).

Enfoque del FOMIN: investigación y difusión de conocimientos[3]

Las actividades de investigación y difusión de conocimiento del FOMIN han ido de la mano con los resultados de investigaciones divulgados a través de comunicados de prensa, conferencias, mesas redondas y publicaciones. Los estudios iniciales del FOMIN en el área de remesas promovieron no solo su esfuerzo continuo para apoyar investigaciones en este sector, sino que además impulsaron nuevas investigaciones realizadas por otras instituciones. La primera conferencia regional sobre remesas de la historia, patrocinada por el FOMIN, tuvo lugar en Washington D.C. en el año 2001. Asimismo, a lo largo de los nueve años del programa se han producido numerosas publicaciones, incluyendo mapas anuales sobre flujos de remesas desde y hacia países de América Latina y el Caribe. Naturalmente, la información e investigación de los estudios del FOMIN ha nutrido sus propios proyectos sobre remesas y el diseño de los mismos.

En 2003, las publicaciones del FOMIN despertaron gran interés en los medios de comunicación especializados en finanzas y en otros organismos donantes. Por ejemplo, en su edición del 28 de octubre de 2003 el diario New York Times citaba un estudio del FOMIN con este comentario: "Casi uno de cada cinco mexicanos recibe dinero de familiares que trabajan en Estados Unidos, lo que convierte a México en el mayor receptor de remesas del mundo", y prosigue: "El dinero enviado por todos los migrantes mexicanos a su país ascenderá a US$14.500 millones este año, superando los ingresos por turismo y por inversión extranjera directa, para convertirse en la segunda fuente de ingresos del país".

Las conclusiones e investigaciones de los estudios del FOMIN sirvieron de estímulo para que otras instituciones multilaterales, organizaciones no gubernamentales (ONG) e institutos de investigación sobre políticas comenzaran a publicar sus propios estudios. Entre estos organismos figuran el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Unión Europea, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Centro Hispano Pew (Pew Hispanic Center), el Servicio de

3. Un análisis detallado de estas actividades se encuentra en la sección 6 de este documento.

Investigación del Congreso (Congressional Research Service) de Estados Unidos y el Banco Mundial. En varias partes del mundo comenzaron a celebrarse conferencias y mesas redondas sobre el tema de las remesas, las cuales contaron con el financiamiento del FOMIN y otros organismos. La información de las páginas web del FOMIN sobre remesas contribuyó a una mayor difusión de los resultados.

En colaboración con otros organismos como el BAsD, el FOMIN ha promovido la réplica de sus estrategias sobre remesas en otros países. El aprendizaje mutuo se promueve dentro del grupo interinstitucional de trabajo sobre remesas (Inter-Agency Remittance Task Force), compuesto por miembros del Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP por sus siglas en inglés), el BID, el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, el Banco Mundial y el DFID (Gran Bretaña). Junto con CGAP, el FOMIN formó parte de un comité de expertos en remesas que elaboró un manual para las instituciones de microfinanzas que deseen formar parte de este mercado.

En total, el FOMIN ha:

- encargado más de 50 estudios/encuestas en los países emisores y receptores de remesas, y
- organizado más de 45 conferencias y mesas redondas en los países emisores y receptores de remesas, incluyendo eventos en América Latina y el Caribe, Norteamérica, Asia, África y Europa.

Gran parte del interés del público en las remesas, y en la información generada sobre este tópico, se debe a los esfuerzos del FOMIN por atraer la atención general hacia el tema.

Participación del FOMIN en esfuerzos internacionales

Desde el 2004, el G-8 ha resaltado la importancia de promover sistemas libres y abiertos de flujos de remesas. En la cumbre del G-8 de aquel año, los Jefes de Estado instaron a los gobiernos y a los responsables de la formulación de políticas de los países integrantes del Grupo a que trabajaran con las instituciones financieras internacionales en la mejora de la información sobre flujos de remesas y en el desarrollo de normas para la recolección de información sobre los mismos. El FOMIN participó activamente en los dos grupos de trabajo internacionales que se crearon en aquel momento y lanzó dos proyectos regionales para aplicar la normativa surgida de tales grupos de trabajo.

En primer lugar, el Comité de Sistemas de Pagos y Liquidaciones (CPSS por sus siglas en inglés) y el Banco Mundial lideraron un grupo de trabajo para definir los principios a seguir por parte de los bancos centrales y otros órganos de políticas oficiales en el área de remesas. Los "Principios Generales para la Provisión de Servicios de Remesas Internacionales", publicados en 2005, se centran principalmente en los sistemas de pago. El FOMIN ha sido un socio activo y participante en este proceso, y recientemente ha apoyado la aplicación de estos principios en América Latina y el Caribe.

Un segundo grupo de trabajo, conocido como el "Grupo de Luxemburgo", integrado por representantes del Banco Mundial, bancos regionales de desarrollo (de los cuales hace parte el

FOMIN) y otros organismos internacionales de desarrollo y bancos centrales, se propuso formular recomendaciones para mejorar la recolección y organización de datos sobre remesas. El proyecto regional del FOMIN, creado a partir de este último objetivo, trabaja actualmente con la mayoría de los bancos centrales de América Latina y el Caribe.

En febrero de 2009, el G-8 anunció la formación de un Grupo de Trabajo Global sobre Remesas con el fin de facilitar las actividades relacionadas con el envío de remesas a nivel global. El FOMIN es un colaborador clave en el pilar de acceso a finanzas de este Grupo de Trabajo. Este Grupo se encuentra trabajando en varias iniciativas encaminadas a identificar las mejores prácticas en la industria de las remesas.

Actividades del FOMIN: Proyectos

En conjunción con sus actividades de investigación y difusión de conocimientos, el FOMIN creó un *cluster* de proyectos cuyos objetivos se centran en:

- reducir el costo de las transferencias de remesas;
- reducir los costos de transferencias para los receptores de remesas y mejorar el acceso a las mismas;
- movilizar parte de las remesas hacia el ahorro por medio de instituciones financieras; y
- movilizar parte de las remesas hacia inversiones productivas (por ejemplo negocios) para las familias de los migrantes.

Los proyectos del FOMIN se clasifican en cinco modelos, a saber:

- remesas y vivienda;
- remesas, políticas y marcos regulatorios;
- remesas y bancarización;
- remesas e inversiones productivas;
- remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento.

El objetivo del primer modelo —remesas y vivienda— consiste en vincular los flujos de remesas de los migrantes a la adquisición de vivienda en sus países de origen. Las remesas pueden utilizarse para pagar el préstamo de vivienda, mientras que ésta se convierte en garantía hipotecaria. El objetivo es desarrollar los procedimientos jurídicos y financieros que permitan a los migrantes adquirir una vivienda para ellos o para sus familias sin tener que regresar a sus países de origen. Con este modelo, el FOMIN se propone estimular alianzas transnacionales entre las instituciones financieras en los países de origen de los migrantes y una variedad de actores en los países de destino.

Con el segundo modelo —remesas, políticas y marcos regulatorios— se aspira a mejorar el entorno legal y regulatorio de la industria de remesas. Por medio de este, se ofrece asistencia a las instituciones

del sector público para mejorar las políticas y marcos regulatorios de las transferencias de remesas en países de América Latina y el Caribe, y para crear estándares y prácticas que los reguladores de la región puedan aplicar. Mediante el perfeccionamiento de estos marcos se incrementa la competitividad y transparencia de los mercados, lo que a su vez amplía el número y tipo de participantes, además de que aumenta el acceso y reduce los costos de las remesas para los emisores y receptores de las mismas. Con este modelo también se pretende ofrecer a los gobiernos una guía para la medición confiable de los flujos de remesas, contribuyendo a la formulación de sus políticas. Por la propia naturaleza de los organismos participantes, estos proyectos tienen una dimensión regional que les permite alcanzar economías de escala en sus actividades.

El tercer modelo —remesas y bancarización— se centra esencialmente en la intermediación financiera. El objetivo es incrementar la participación de las instituciones financieras en los mercados de remesas en un esfuerzo por atraer como clientes a sus emisores y receptores. El acceso al sistema financiero formal aporta a estos últimos una serie de beneficios: menores costos de transferencia, mayor seguridad en las mismas, y la posibilidad de crear activos a través del ahorro y de apalancar los recursos de las remesas con el acceso a crédito. Este modelo promueve la creación o expansión de actividades de transferencia de remesas o la creación de alianzas con este fin, el fortalecimiento de redes de instituciones financieras, la creación de nuevos productos atractivos a emisores y receptores, y el mercadeo de los mismos. En estos proyectos, el FOMIN ha trabajado con asociaciones de cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de ahorro y crédito individuales, bancos, instituciones financieras no bancarias e instituciones de microfinanzas (IMF). En general, estos proyectos se estructuraron de manera individual en cada país. Con ellos se ha tratado de incrementar y mejorar los servicios de transferencias de remesas, y promover otros productos y servicios financieros tales como créditos a microempresas, cuentas de ahorro, seguros y créditos de vivienda, tanto para emisores como para receptores.

El cuarto modelo, cuyo objetivo es vincular las remesas con la inversión productiva, se ha puesto en práctica en una escala más limitada. Uno de los conceptos empleados en este modelo es el de alentar a las asociaciones de migrantes a invertir conjuntamente en negocios en sus comunidades. Una idea similar consiste en motivar al migrante, de forma individual, a invertir en negocios en su país de origen. Estas actividades pueden ser estructuradas como proyectos individuales o en algunas ocasiones formar parte de un proyecto más amplio de intermediación financiera. Estos proyectos se enfocan en capacitar a los emprendedores que reciben remesas prestándoles asistencia técnica para que inicien negocios utilizando las remesas para inversión, y en forjar vínculos con asociaciones de migrantes en el extranjero para promover la inversión en sus países y comunidades.

Finalmente, muchos de los proyectos incluyen un componente —remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento—, en el cual se combinan las remesas con capacitación para el emprendimiento y/o educación financiera para los emisores o receptores de remesas. El concepto detrás del subcomponente de educación financiera es mejorar el acceso de emisores y receptores a la información sobre el sector bancario formal, con el fin de que descubran sus beneficios y se animen a utilizar sus servicios. El concepto detrás de la capacitación para el emprendimiento es mejorar la capacidad de los migrantes y de sus familias de fundar negocios exitosos a su regreso con el uso de las remesas como fuente de inversión.

En agosto de 2009, cuando se efectuó este análisis, se habían aprobado un total de 45 proyectos en el área de remesas por un valor de US$45 millones en asistencia técnica y aproximadamente US$22 millones en préstamos e inversiones de capital. De los proyectos del *cluster* de remesas del FOMIN se aprobaron dos relacionados con políticas y reformas regulatorias, siete en el área de remesas y vivienda, mientras que el resto (23 proyectos) se incluyó dentro de los modelos de remesas e intermediación financiera y/o remesas e inversiones productivas. Este análisis se divide en secciones en las que se examina cada uno de estos modelos y sus proyectos correspondientes

Mecanismo Financiero de Asociación FOMIN/FIDA

Además de sus propios procedimientos de identificación, diseño y aprobación, el FOMIN estableció en el año 2003, un acuerdo estratégico con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), para crear un fondo conjunto, o Facilidad, que financiaría proyectos enfocados en zonas rurales. En ese momento, la cartera de proyectos de remesas del FOMIN contenía nueve proyectos en ejecución. Los resultados preliminares de estos proyectos sirvieron de base para la nueva Facilidad. La trayectoria del FIDA con iniciativas rurales, sumada a la infraestructura del FOMIN en la región y a su experiencia en el área de remesas, ofrecía ventajas comparativas para multiplicar el creciente impacto y cobertura de los esfuerzos del FOMIN en esta área.

La asociación entre ambas instituciones fue factible gracias a su objetivo común de disminuir costos y mejorar el acceso a las transferencias de remesas por medio de las instituciones financieras. El centro de atención del "Mecanismo Financiero de Asociación FOMIN/FIDA para el Desarrollo del Sector Privado Rural" son las iniciativas rurales en torno a las remesas[4].

Entre 2004 y 2006, la Facilidad involucró solo al FOMIN y al FIDA, y restringió sus actividades a la región de América Latina y el Caribe. En marzo de 2007, esta alianza se amplió para incluir a otros donantes y adoptó un enfoque global, con el FIDA como institución coordinadora. La Facilidad es hoy un Fondo que cuenta con US$18 millones y entre sus donantes figuran la Comisión Europea, el CGAP, el FIDA, el FOMIN, el Ministerio de Finanzas del Gran Ducado de Luxemburgo, el Gobierno de España (a través del Ministerio de Exteriores y Cooperación desde 2009) y el Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC). En agosto 2009, el FOMIN había financiado trece de sus proyectos con fondos de la Facilidad, los cuales forman parte de este informe.

4. MIF/GN-91, 2004.

Impacto de las actividades del FOMIN en el área de remesas

El objetivo inicial de la reducción de costos se superó antes de la fecha preestablecida de 2010, según datos del FOMIN y de otras fuentes. Con anterioridad al año 2000, el costo promedio de enviar remesas a América Latina y el Caribe era de aproximadamente un 15% del valor de la transacción. Hoy, ese costo representa uno de los más bajos del mundo, siendo aproximadamente del 5,6% en promedio. Esto implica una reducción de casi un 75% del costo desde el año 2000. Aunque los esfuerzos del FOMIN no son la única razón para este descenso, la información de la Base de Datos del Banco Mundial sobre Costos de Remesas confirma que su labor encaminada a incrementar la competencia y mejorar la información sí ha creado un mercado mucho más competitivo. La investigación, la generación de conocimiento y los proyectos del FOMIN contribuyeron a lograr este objetivo. Por ejemplo, el proyecto regional del FOMIN, implementado en conjunto con el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), ha trabajado con funcionarios de los bancos centrales de la región en la creación de una metodología general para recolectar información sobre el flujo de remesas y sobre los mercados de remesas en cada uno de los países participantes. La información se hace pública y así estimula la competencia entre operadores de transferencias de fondos en cada país.

Otro ejemplo, lo constituye uno de los primeros proyectos en Ecuador con el Banco Solidario, el cual estableció vínculos entre éste e instituciones financieras de envíos de remesas en España e Italia, países de residencia de un gran número de ecuatorianos. El Banco Solidario amplió a 18.000 sus puntos de servicio a emisores de remesas en España y a 1.300 a receptores en Ecuador. Los emisores de remesas pueden hacer sus transferencias a cuentas bancarias del Banco Solidario sin costo alguno. Los receptores de remesas abrieron nuevas cuentas bancarias en Ecuador en dicho banco y depositaron cerca de US$4 millones en ahorros. Por otra parte se desarrollaron nuevos productos financieros tanto para emisores como para receptores, incluyendo un producto de crédito de vivienda y préstamos para gastos de viaje.

Otros proyectos de la cartera del FOMIN muestran impactos parecidos. La creación de nuevos servicios de transferencia de remesas ofrecidos por entidades financieras reguladas en la región de América Latina y el Caribe —muchas de ellas comprometidas a trabajar con la población pobre o de bajos recursos— ha incrementado el número de entidades que pueden negociar mejores condiciones para las transferencias con las compañías de transferencias de remesas. Aunque no todas las entidades lograron llegar a este punto, principalmente por razones de su tamaño reducido (lo cual se traduce en un poder de negociación limitado) o de aspectos regulatorios, muchas sí lo han logrado. Además, el número cada vez mayor de entidades involucradas en la transferencia de remesas, así como el incremento en el número y volumen de transferencias que de ello se ha derivado, han ayudado indudablemente a reducir el costo del envío.

Como en el caso del Banco Solidario, ha habido otros proyectos a través de los cuales se ha logrado ayudar a las instituciones financieras de la región a incrementar el número de puntos de servicio para las transferencias de remesas, especialmente en las zonas rurales que carecen de ellos. En muchos de los proyectos del FOMIN, las instituciones financieras han abierto nuevas oficinas,

instalado cajeros automáticos, ofrecido tarjetas de crédito y ubicado terminales de servicio en tiendas de abarrotes y otros negocios rurales, todo lo cual reduce los costos de transacción para los receptores.

En cuanto a su objetivo de aumentar el número de receptores de remesas que obtienen sus envíos a través del sistema financiero, el FOMIN ha logrado avances [5]. La mayoría de sus proyectos han contribuido a incrementar los servicios de transferencia de remesas y con ello el número de receptores que obtienen estos recursos a través del sistema formal. El objetivo es que los destinatarios (y por supuesto los emisores) se "bancaricen", es decir que obtengan servicios de depósito, crédito, entre otros, provistos por instituciones financieras. El objetivo de bancarizar a las personas previamente no bancarizadas se volvió más claro en la fase más reciente del programa de remesas del FOMIN.

Este último objetivo ha sido el más difícil de alcanzar, en especial porque los receptores de remesas necesitan hacer uso de éstas para cubrir necesidades básicas. Así pues, la captación de una parte de las mismas para fines de ahorro requiere de un esfuerzo por parte de las instituciones financieras, y un buen ejercicio de comprensión de las necesidades y requerimientos de los receptores. Aun así, la mayoría de las entidades vinculadas con los proyectos del FOMIN ha logrado incrementar el número de receptores y emisores de remesas. Asimismo, los proyectos han contribuido a que los receptores de remesas:

- ***Se vuelvan nuevos socios de instituciones (cooperativas):*** Por ejemplo, la Cooperativa Salcajá en Guatemala contaba con 1.900 socios nuevos, al momento de completar tres cuartas partes del ciclo de su proyecto con el FOMIN. Por su parte FEDECACES, una red de cooperativas de El Salvador, estima que cerca de 11.000 receptores de remesas se han hecho socios de sus cooperativas. En las zonas rurales de México, AMUCSS, ha conseguido asociar a más de 5.000 receptores de remesas.
- ***Posean cuentas de ahorro:*** Un 9% del volumen de remesas de Banco ADOPEM en la República Dominicana se recibe ahora en cuentas de ahorro. En Ecuador, de las 12.000 familias que recibieron servicios de remesas a través del Banco ProCredit entre 2006 y 2008, más de 500 abrieron cuentas de ahorro. En El Salvador, clientes receptores de remesas del Banco ProCredit tienen hoy 20.000 cuentas de ahorro vigentes. En Bolivia, ProCredit Los Andes creó un tipo de cuenta de ahorro con el nombre de Esperanza, acompañada de una tarjeta de crédito MasterCard y de acceso a cajeros automáticos sin cargo alguno.
- ***Depositen automáticamente el dinero de las remesas en cuentas de ahorro vinculadas a tarjetas prepagadas de crédito/débito:*** Setecientos emisores de remesas de El Comercio (Paraguay) tienen tarjetas de débito en las que se depositan automáticamente sus remesas. MiBanco (Perú) tiene un tipo de cuenta de ahorro donde también se depositan automáticamente las remesas en forma gratuita.

5. No existe un punto de referencia regional consolidado para este indicador, ni un marco de evaluación regional. Los numerosos proyectos individuales tampoco hacen seguimiento de este indicador. Aun así, al evaluar el progreso, en este análisis queda claro que muchas entidades vinculadas a los proyectos han obtenido este resultado.

- ***Obtengan crédito para microempresas, o para mejoras o compra de vivienda:*** Apoyo Integral, una IMF regulada de El Salvador, junto con dos asociados, han facilitado créditos por más de US$2 millones a emisores o receptores de remesas para la adquisición o mejora de viviendas, y otros US$2 millones a emisores o receptores de remesas para créditos destinados a microempresas.
- ***Se inscriban en programas de educación financiera organizados por la entidad:*** El Banco ADOPEM de la República Dominicana ha impartido educación financiera a más de 5.549 mujeres receptoras de remesas, de las cuales por lo menos 350 son cabeza de familia. Los proyectos con cooperativas (Salcajá/Guatemala, AIRAC/República Dominicana, FEDECACES/El Salvador) también están impartiendo educación financiera, lo cual ha contribuido a que las familias mejoren la administración de sus recursos y ha atraído a nuevos clientes. En Haití, Fonkoze ofrece capacitación financiera a las asociaciones locales de migrantes.
- ***Aprendan cómo poner a funcionar un negocio utilizando las remesas como inversión:*** En México, FPC seleccionó 23 proyectos de empresas para proporcionarles apoyo técnico, de los cuales 5 se convirtieron en nuevos negocios. También en México, el proyecto NAFIN recibió 225 propuestas de negocios con un buen potencial de crecimiento, de las cuales 56 recibieron asistencia técnica para el diseño de un plan de negocios. Catorce de estas propuestas se convirtieron en empresas. En Brasil, 18.000 ex *dekasseguis* [6] que participaron en un programa del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) se beneficiaron de entrenamiento, formación de capacidades, consultorías y otros servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.
- ***Tengan la posibilidad de obtener productos de seguro a través de una institución o afiliación financiera:*** AMUCSS en México ha desarrollado un producto para migrantes que los asegura en caso de fallecimiento, pagando remesas a las familias receptoras durante un determinado período después de su muerte, así como por la repatriación de su cadáver y los gastos de funeraria. El Banco ADOPEM tiene una póliza de seguro de accidentes que garantiza ingresos en caso de que se produzca un siniestro. Banco Caja Social (BCSC) en Colombia tiene una póliza de seguro de vida para emisores de remesas.

Tanto los emisores y receptores de remesas, como las mismas agencias ejecutoras, se han beneficiado de los proyectos del FOMIN. Estos últimos han contribuido a que las agencias ejecutoras actualicen sus programas informáticos de gestión de clientes, adquieran plataformas digitales para la transferencia de remesas y capaciten a su personal en la venta de productos financieros variados. Las nuevas tecnologías de la información han mejorado la eficiencia y reducido los costos de los servicios de transferencia, incluso para las mismas entidades. Las agencias ejecutoras han desarrollado estrategias de mercadeo para sus nuevos servicios y los están promoviendo en los países donde se originan las remesas. Su posición de liquidez ha mejorado, lo cual les ha permitido crear nuevas estructuras para gestionarla y nuevos programas para aprovecharla. Las carteras de préstamos se han ampliado con nuevos productos diseñados específicamente para emisores y receptores de remesas, gracias a las encuestas de mercado del FOMIN. Además, se han creado alianzas internacionales sostenibles entre instituciones financieras y entidades dedicadas

6. Brasileños de ascendencia japonesa que migran a Japón.

a la transferencia de dinero. Existen pequeñas entidades rurales que hoy en día se encuentran vinculadas a los mercados internacionales. Por otra parte, las entidades que trabajan con el FOMIN han aprendido a relacionarse con las comunidades de migrantes fuera de sus países de origen. En general, las entidades han ampliado su visión sobre lo que pueden lograr en sus comunidades.

En el ámbito gubernamental, varios países han mejorado las mediciones y el entorno regulatorio gracias a los dos proyectos implementados en conjunto con CEMLA.

Estructura de análisis

Las primeras cinco secciones del presente documento describen los cinco modelos implementados en los proyectos del área de remesas del FOMIN:

- Remesas y vivienda;
- Remesas, políticas y marcos regulatorios;
- Remesas y bancarización;
- Remesas e inversiones productivas; y
- Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Cada una de estas cinco secciones contiene:

- Un breve resumen de los objetivos de cada proyecto, una descripción de la agencia ejecutora y los logros más destacados del proyecto.
- Información sobre el plazo y financiación del proyecto y sobre el modelo utilizado.
- Una visión general de los objetivos del proyecto, su hipótesis y actividades.
- Un resumen de los resultados alcanzados hasta la fecha en comparación con los previstos [7]. Los indicadores que allí aparecen provienen del Marco Lógico que el FOMIN aplica a todos sus proyectos que tengan un componente de cooperación técnica. Para cada proyecto se detallan los indicadores clave de largo plazo para medir los resultados del mismo, pero estos pueden no incluir todos los indicadores de resultados que aplica el FOMIN para la medición del desempeño de sus proyectos. Si el proyecto es reciente y los indicadores clave de resultados no están disponibles, en la columna "Alcanzados" se indicará "Todavía no hay resultados".
- Resultados intermedios del proyecto, en caso el proyecto se encuentre en su fase inicial y aún no hay resultados finales disponibles. Este apartado no se incluirá en caso de que el proyecto se encuentre en su última fase (en el último año) o en caso de que ya se haya realizado la evaluación final y/o el taller de cierre y ya existan resultados para los indicadores clave de desempeño.
- Impacto institucional del proyecto, es decir, los cambios institucionales de la agencia ejecutora durante la implementación del proyecto.
- Factores de éxito internos y externos.
- Problemas internos y externos que hayan sido detectados. Si la agencia ejecutora ha abordado el problema, se indica la actividad que realizó al respecto.
- Impacto en los beneficiarios. Esta sección se basa en supuestos extraídos de los resultados del proyecto, más que en estudios de impacto o entrevistas con los beneficiarios finales.
- Cuestiones regulatorias que tuvieron impacto en el desempeño del proyecto.
- Lecciones aprendidas a partir de la experiencia del proyecto.
- Conclusiones.

7. Las actividades de los proyectos se evaluaron en agosto de 2009.

Posteriormente, se describen las actividades de investigación y difusión de conocimientos del FOMIN y se ofrecen recomendaciones sobre el particular. Por último, se presenta un resumen de las recomendaciones generales para mejorar la efectividad y el impacto de las actividades de remesas del FOMIN.

En el siguiente cuadro se registran los modelos utilizados para cada proyecto y la agencia ejecutora encargada de su implementación[8]. En la página web del FOMIN se puede acceder a información complementaria sobre cada una de las iniciativas.

8. En esta reseña no se incluyen iniciativas de proyectos que no hayan tenido éxito y que por lo tanto se hayan clausurado en forma anticipada sin que hayan producido resultados significativos.

Proyectos del FOMIN relacionados con remesas desde 2000, por modelo

Modelo	Entidades
Remesas y vivienda	*Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)* *Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)* *Hipotecaria Su Casita S.A. de C. V. (Su Casita)* *Banco Agrícola* *Mutualista Pichincha S.A.*
Remesas, políticas y marcos regulatorios	*Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) (dos proyectos)*
Remesas y bancarización	*Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC)* *Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS)** *Apoyo Integral** *Banco ADOPEM** *Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI)* *Banco Central del Ecuador (BCE)* *Banco Hipotecario Dominicano (BHD)* *Banco ProCredit* *Banco Solidario* *Centro Acción Microempresarial (CAM)* *Cooperativa Salcajá** *El Comercio** *Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH)* *Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)* *FINDESA/BANEX* *Fonkoze** *Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)** *PRODEM**
Remesas e inversiones productivas	*Academia de Centroamérica (ACA)** *Asociación Peruano Japonesa (APJ)* *Banco del Trabajo (BdT)* *Caixa Econômica Federal* *Fundación CREA* *Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)* *Hispanics in Philanthropy (HIP)* *Nacional Financiera (NAFIN)* *Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)* *Alianza Estratégica INMIGRA-CEPROM**
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento	*Academia de Centroamérica (ACA)** *Asociación Peruano Japonesa (APJ)* *Banco ADOPEM** *Banco del Trabajo (BdT)* *Caixa Econômica Federal* *Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)* *Fonkoze** *Fundación CREA* *Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)* *Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)** *Nacional Financiera (NAFIN)* *Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)* *Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)*

**Estos proyectos forman parte de la Línea de actividad para el mecanismo financiero de asociación FOMIN-FIDA para el desarrollo del sector privado rural.*

Remesas y vivienda

Sección 1

Remesas y vivienda

Con el modelo de remesas y vivienda se aspira a conectar los flujos de remesas de los migrantes con la compra de vivienda en sus países de origen, teniendo al migrante o a un familiar o familiares como titular o titulares de la propiedad. Los flujos de remesas se invierten en el pago de las hipotecas y/o se utilizan para estimar la capacidad que tiene el migrante de amortizar el préstamo. La vivienda se convierte en garantía hipotecaria. La estrategia consiste en desarrollar procedimientos jurídicos y financieros que permitan al migrante adquirir la vivienda para sí mismo o para sus familiares sin tener que regresar a su país.

Dentro de este modelo, el objetivo del FOMIN es promover alianzas transnacionales entre instituciones financieras de los países de origen y una variedad de actores en los países de destino de los migrantes. Dichos actores podrían ser entidades que otorgan préstamos (agentes, entidades hipotecarias) constructores, y/o empresas de remesas que canalizan las transacciones. El FOMIN se ha propuesto incrementar la capacidad de las instituciones financieras que ya operan en los mercados de los países destino de los migrantes. Las actividades clave financiadas a través de este modelo han sido: estudios sobre el entorno jurídico y regulatorio tanto del país de origen como del país de destino de los migrantes; encuestas sobre el perfil y necesidades de los migrantes; consultorías para diseñar los productos adecuados para emisores y receptores de remesas; modernización de la tecnología de información; mejoras de los procedimientos de gestión de riesgo; apertura de nuevas sucursales, mercadeo en los países de emisión y recepción de remesas, y formación de alianzas. En general, los indicadores de proyecto se enfocaron en el número de préstamos hipotecarios transnacionales desembolsados.

En la cartera del FOMIN existen cinco proyectos que vinculan remesas y vivienda:

Proyectos del modelo de remesas y vivienda del FOMIN

Agencia ejecutora	Nombre del proyecto	Tipo de institución	País
Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)	*El rol de las remesas en el desarrollo del mercado de vivienda para personas de bajos ingresos*	*Sin fines de lucro*	*Colombia*
Sociedad Hipotecaria Federal	*Facilitación del acceso de receptores de remesas al financiamiento para la vivienda*	*Banco gubernamental de segundo piso*	*México*
Hipotecaria Su Casita S.A. de C. V.	*Orientación del ahorro de mexicanos que habitan en Estados Unidos hacia la compra de vivienda en México*	*Entidad comercial privada de financiamiento hipotecario*	*México*
Banco Agrícola	*Creación de un mercado financiero hipotecario para familias transnacionales*	*Banco comercial*	*El Salvador*
Mutualista Pichincha S.A.	*Apoyo a la concesión de hipotecas transnacionales a migrantes ecuatorianos*	*Entidad comercial privada de financiamiento hipotecario*	*Ecuador*

A continuación se examinan los aspectos más relevantes de cada proyecto dentro de la cartera de remesas y vivienda. Una vez presentados los resúmenes de los proyectos, se analizarán los factores de éxito de los mismos, para posteriormente comentar las lecciones derivadas de la aplicación de este modelo.

Agencia ejecutora:
Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)

Título del proyecto:
El rol de las remesas en el desarrollo del mercado de vivienda para personas de bajos ingresos

Modelo:
Remesas y vivienda

Monto total del proyecto:
US$2.925.000[9]

En Colombia, las cajas de compensación familiar (CCF) son entidades organizadas como cooperativas privadas sin fines de lucro cuya función es recaudar un porcentaje de los impuestos sobre la nómina y canalizarlo hacia las familias de bajos ingresos. El proyecto "El rol de las remesas en el desarrollo del mercado de vivienda para personas de bajos ingresos", fue el primer proyecto implementado con fondos del FOMIN por la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA), institución que tiene más de 50 años de existencia.

En este proyecto también participaron otras seis CCF co-ejecutoras. Además, Bancolombia, un banco local, es el socio financiero de las CCF, responsable de aprobar y desembolsar un mínimo de 600 préstamos hipotecarios a socios y no socios cuyas solicitudes le son entregadas por las CCF. Bancolombia asume el riesgo crediticio. Este banco es también un socio importante porque las CCF no tienen sucursales en Estados Unidos. El gremio que agrupa a las CCF es la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (ASOCAJAS), la cual tomará la iniciativa para promover cambios en el entorno regulatorio y replicará el modelo piloto en otras cajas de compensación del sistema CCF que no participaron en este proyecto.

Diseño del proyecto

En Colombia hay una gran demanda de vivienda sin atender. La mayoría de los colombianos no tiene suficientes ahorros para adquirir vivienda, ni califica para recibir préstamos. Las remesas son flujos de ingresos que pueden demostrar la capacidad para amortizar préstamos. Las CCF saben que existe una demanda de vivienda entre sus socios y que algunos de ellos reciben remesas, pero carecen de la capacidad financiera para ofrecerles hipotecas de largo plazo. Los bancos comerciales, por su parte, no pueden intervenir en esta área por falta de información sobre este tipo de mercado. Existen también cuestiones regulatorias que necesitan adaptarse al flujo creciente de remesas y facilitar su uso en apoyo de la inversión en vivienda.

El objetivo del proyecto es, por tanto, contribuir a una mejora de la calidad de vida de los colombianos de bajos ingresos mediante el acceso a soluciones de vivienda a través de la implementación de

9. A menos que se indique otra cosa, "monto total del proyecto" se refiere a la cooperación técnica del FOMIN, más los fondos de contrapartida de la(s) agencia(s) ejecutora(s). En algunos casos, la cooperación técnica fue acompañada de préstamos y esto se indicará en el texto.

un proyecto piloto que canalice las remesas de los colombianos hacia inversiones de vivienda de este sector de la población.

La estrategia del proyecto consiste en mejorar el conocimiento sobre el mercado de vivienda entre los migrantes y sus familias, y proponer enmiendas a los procedimientos y regulaciones que afectan el desarrollo del mercado financiero de vivienda para la población de bajos ingresos, particularmente en relación con el flujo de remesas desde el exterior. Por otra parte, con este proyecto se propone desarrollar productos e instrumentos financieros y no financieros en apoyo de la canalización de recursos financieros y técnicos que puedan contribuir a apalancar las remesas familiares en el proceso de creación de activos de la población de bajos recursos de Colombia.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Un consorcio de entidades sociales sin fines de lucro conectadas a un banco nacional puede desarrollar y comercializar productos financieros relacionados con las remesas, incluyendo hipotecas (garantizadas por las remesas o basadas en remesas como fuente de ingreso familiar) para los migrantes y sus familias receptoras.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Conducir estudios sobre emisores y receptores de remesas, incluyendo sus preferencias sobre vivienda.
- Desarrollar una base de datos para dar seguimiento a emisores y receptores.
- Llevar a cabo un estudio sobre las regulaciones que afectan a las hipotecas transnacionales en Colombia.
- Desarrollar productos y servicios financieros y no financieros que ayuden a los migrantes y a sus familias a apalancar las remesas para la creación de activos.
- Formular una estrategia de mercadeo con mecanismos de reconocimiento de marca y de comunicación.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2007 y se encuentra en la fase intermedia de implementación. Entre los resultados más destacados se cuenta un estudio del entorno regulatorio para hipotecas transnacionales en Colombia, cuyo resultado ha sido la redacción de cinco recomendaciones para mejorar tal entorno. Asimismo se ha compilado una base de datos nacional con los nombres de receptores de remesas que ha resultado muy útil para la comercialización de productos financieros por parte de las agencias ejecutoras.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se pone en marcha un modelo piloto para compra de vivienda usando los flujos de remesas; participan al menos cuatro CCF y una institución financiera.	*Cinco CCF y Bancolombia están implementando un modelo para invertir remesas como pago o garantía de productos crediticios.*
Se conceden 600 préstamos hipotecarios por valor de US$6,9 millones usando las remesas como garantía.	*Se aprobaron 207 préstamos y se preaprobaron otros 64, todos ellos basados en ingresos de flujos de remesas.*
Se otorgan 400 préstamos para mejora o ampliación de vivienda.	*Se tienen cerca de US$5 millones en cartera, con un monto promedio de US$18.225 por préstamo.*

Resultados intermedios del proyecto

- COMFAMA, las otras CCF y Bancolombia han combinado sus bases de datos sobre clientes para determinar quiénes son los receptores de remesas, con el objeto de comercializar productos entre éstos. Hoy la base de datos contiene 28.000 nombres, de los cuales 21.000 han sido contactados.
- Mediante una consultoría de proyecto se estudió el ambiente regulatorio para remesas y productos financieros, y se elaboraron cinco normas que deberían hacer parte del marco regulatorio. También se aclaró el marco jurídico que permita que los migrantes colombianos en el extranjero puedan hacerse socios de las cajas. ASOCAJAS es responsable de lograr un consenso entre todos sus socios en torno a los cambios regulatorios sugeridos. Una vez alcanzado el consenso, estas propuestas se presentarán ante las autoridades.
- Mediante otra consultoría de proyecto se han diseñado los tres productos basados en remesas.
- Se ha desarrollado una estrategia de comunicación y de promoción, incluyendo una página web. Las entidades vinculadas al proyecto participaron en dos ferias inmobiliarias en Colombia y dos en Estados Unidos, a las cuales asistieron 1.392 personas.
- Un estudio realizado por un consultor y financiado por el proyecto identificó el perfil y los hábitos de aquellos receptores de remesas que son socios de las CCF en las sietes regiones con mayores flujos de remesas. Esta información se empleará para perfeccionar y replicar el modelo de calificación de crédito en todos las CCF que participan, modelo éste que además incluye información sobre flujos de remesas. Actualmente existe un proyecto piloto en Comfenalco, la CCF del Valle del Cauca.
- La cartera transnacional de COMFAMA es de alta calidad, con una tasa de riesgo inferior al 1 %.

Impacto institucional del proyecto

El proyecto ha tenido un primer impacto sobre COMFAMA, las CCF participantes y Bancolombia:

- Todas las instituciones participantes aceptan la idea de incluir los flujos de las remesas como parte de los ingresos cuando realizan el análisis de crédito.
- Se han diseñado tres productos financieros, dos de los cuales ya se están utilizando: el préstamo para mejora de vivienda, y un producto hipotecario de vivienda. El tercer producto crediticio, destinado a cubrir los costos de escrituración, todavía no se ha empleado.
- El mecanismo para coordinar el proyecto, la Unidad Ejecutora Central y las Unidades Ejecutoras Regionales funcionan muy bien y podrían convertirse en organismo permanente de coordinación para estas CCF.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La misión social de las CCF es un factor motivador para la participación activa de las agencias ejecutoras, ya que el proyecto tiene como objetivo sus mercados de bajos recursos.
- La solidez financiera de las CCF y Bancolombia es un punto fuerte para asegurar la sostenibilidad de sus productos; las entidades tienen suficientes recursos para proseguir con las actividades del proyecto una vez éste concluya.
- Existe una participación significativa de la gerencia de COMFAMA.

Factores de éxito externos (entorno):

- No se identificaron factores de éxito externos.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Existe una cierta resistencia, o falta de dinamismo, por parte de algunas CCF. Una CCF se retiró recientemente. El proyecto carece de un componente para fortalecer la gobernabilidad.
- No todas las CCF están de acuerdo con las modificaciones de leyes que se han propuesto. ASOCAJAS tendrá que negociar con todas las CCF para llegar a un consenso que se pueda presentar a la agencia reguladora.
- Las CCF no tienen representación fuera de Colombia. Para contrarrestar esta carencia, remiten a los clientes a las oficinas de Bancolombia en el exterior.
- Algunas CCF necesitan fondos de largo plazo para poder ofrecer los productos de crédito con plazos más largos.

Problemas externos (entorno):

- El contexto económico adverso ha sido la influencia negativa más importante para el proyecto, y ha retrasado la posibilidad de alcanzar las metas establecidas debido a una demanda inferior de créditos. Para contrarrestar este factor, las agencias ejecutoras están desarrollando una estrategia agresiva de mercadeo y promoción.

Cuestiones regulatorias

- Los obstáculos regulatorios han impedido llevar a escala los productos basados en remesas. Por ejemplo, actualmente no existe una base jurídica para que un no residente pueda abrir una cuenta de ahorros que le permita tramitar remesas y realizar pagos en Colombia. Aun así, hasta la fecha estas restricciones no han impactado de manera negativa los logros del proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Doscientos siete migrantes han logrado la aprobación de hipotecas para la vivienda gracias a la inclusión de los flujos de las remesas como parte de sus ingresos.

Lecciones aprendidas

- Las alianzas entre entidades con objetivos y estructuras comunes como son las CCF pueden contribuir a alcanzar los objetivos de los proyectos, al tiempo que fortalecen a dichas entidades.
- Los productos crediticios se deben diseñar según el perfil del grupo destinatario. Los productos bancarios tradicionales no funcionan bien entre los clientes de más bajos ingresos, y por tanto es necesario crear productos nuevos. Además, los productos se deben diseñar tomando en cuenta las leyes de todos los países involucrados, tales como las leyes contra el lavado de activos/ "Conozca a su Cliente".
- Los préstamos para financiación de vivienda requieren acceso a capital de largo plazo.
- Es importante que los productos se diseñen y estén listos para ser usados antes de participar en eventos internacionales de vivienda.

Conclusiones

El proyecto se encuentra en la fase intermedia de ejecución, y las agencias ejecutoras continúan avanzando hacia las metas. La alianza entre las CCF y Bancolombia funciona bien. Los conocimientos acerca de los remitentes y receptores de remesas han mejorado, y existen nuevos productos específicamente diseñados para sus necesidades. Se han desarrollado propuestas para que el entorno regulatorio sea más favorable al uso de remesas para la compra de vivienda, y las CCF las están analizando antes de presentarlas a consideración de los organismos reguladores. Además de las agencias ejecutoras, otras entidades financieras de Colombia están tomando en cuenta los flujos de remesas al analizar y conceder créditos hipotecarios, una práctica que no existía antes de que comenzara el programa.

Agencia ejecutora:
Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)

Título del proyecto:
Facilitación del acceso de receptores de remesas al financiamiento para la vivienda

Modelo:
Remesas y vivienda

Monto total del proyecto:
US$3.400.000

La Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) de México es una entidad gubernamental creada en 2001 para ofrecer financiación a precios de mercado a Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLES) especializadas en el otorgamiento de préstamos para la originación de hipotecas. La SHF trabaja con cuatro SOFOLES en este proyecto: Su Casita,[10] Hipotecaria Nacional, Crédito y Casa e Hipotecaria Vértice. SHF canaliza también subsidios gubernamentales del Fondo Nacional de Apoyo Económico a la Vivienda (FONAEVI) destinados a la adquisición de vivienda por parte de las familias de bajos ingresos.

Diseño del proyecto

Con este proyecto se pretende abordar el problema de la demanda de vivienda por parte de los mexicanos de bajos ingresos, quienes no pueden comprar vivienda por falta de créditos asequibles. Además, los costos de cierre de un préstamo hipotecario son muy altos en México, con frecuencia superiores al 11% del valor de la hipoteca, e incluso más elevados en los casos de hipotecas basadas en remesas. Por último, los emisores y receptores de remesas carecen de información sobre préstamos hipotecarios basados en remesas.

Para abordar estos problemas, las estrategias del proyecto se centrarían en difundir información sobre el programa; para ello se impartirían cursos de educación financiera y se proporcionaría información a los hogares de receptores de remesas interesados. Los cursos se dictarían en Estados Unidos y en México, utilizando las instalaciones facilitadas por el Instituto Nacional de Educación de Adultos (INEA). En segundo lugar se pensó en un subsidio para los receptores de remesas, con el fin de ayudarles a cubrir los costos de cierre. Se ofrecería asistencia técnica a la SHF para que desarrollara nuevos productos financieros. La SHF estaba específicamente interesada en una experiencia piloto con dos productos nuevos de posible impacto importante en los hogares de bajos ingresos: microfinanzas para vivienda y arrendamiento de vivienda con opción de compra. Por último, sería necesario crear una base de datos sobre hipotecas basadas en remesas, la cual incorporaría una evaluación y análisis específicos para préstamos de remesas y sobre el desempeño de las hipotecas basadas en las mismas.

10. Su Casita es también una agencia ejecutora de otro proyecto. Véase el proyecto de Su Casita en esta sección.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Una entidad gubernamental de segundo piso que canaliza financiación para hipotecas a empresas de financiación hipotecaria puede crear y someter a prueba nuevos productos de vivienda (hipotecas transnacionales, microfinanzas para vivienda y arrendamientos con opción de compra) para receptores de remesas. Un subsidio por adelantado puede contribuir a disminuir los costos de las hipotecas transnacionales, ya que estas últimas tienen costos de cierre más elevados que las hipotecas nacionales.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar una estrategia comercial y promocional, y materiales relacionados, para la iniciativa de financiamiento de vivienda de la SHF.
- Desarrollar un sistema electrónico de registro de propiedad.
- Diseñar un curso sencillo de educación financiera sobre vivienda para unas 200 familias de receptores de remesas interesadas en obtener préstamos.
- Entregar hasta US$500 para ayudar a cubrir los costos de cierre de la hipoteca.
- Financiar dos consultorías para adaptar los productos de la SHF a las necesidades de emisores y receptores de remesas.
- Adquirir licencias y desarrollar los programas informáticos necesarios para lanzar una Base de Datos Integrada de Estadísticas sobre Hipotecas para evaluación de riesgos en las solicitudes de préstamos hipotecarios.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2006, con un período de ejecución de 36 meses y una extensión potencial de 12 adicionales. El proyecto sigue en ejecución. Hasta la fecha, 7.000 migrantes han recibido información y capacitación sobre principios básicos financieros relativos a hipotecas, y se han distribuido más de 10.000 folletos. Asimismo se ha creado una página web para promover las hipotecas transnacionales. Las cuatro SOFOLES han desembolsado hipotecas transnacionales, aunque a un ritmo inferior al previsto en el proyecto, a causa de la crisis financiera global y de la disminución de los flujos de remesas. La SHF desarrolló sus productos hipotecarios transnacionales tras haber resuelto los problemas de las garantías transnacionales y otras cuestiones legales relacionadas con los mismos.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	Alcanzados
La cartera de hipotecas a hogares de receptores de remesas crece en un 500% hasta acumular un total de 2.300 hipotecas.	*Se desembolsaron 2000 créditos a hogares receptores de remesas, un incremento de aproximadamente el 80% desde el punto de referencia [11].*
Diez mil familias emisoras y receptoras de remesas en México, Estados Unidos y Canadá reciben información sobre los productos financieros a su disposición.	*Mil quinientos participantes asistieron a cinco seminarios. Se han distribuido 10.000 folletos.*
Cuatro mil personas se capacitan en principios financieros básicos sobre préstamos hipotecarios.	*Se capacitó a 7.050 personas en principios financieros básicos sobre préstamos hipotecarios.*
Se ingresa en la Base de Datos Integrada para Estadísticas sobre Hipotecas el 100% de los datos financieros y socioeconómicos de los hogares receptores de remesas que obtuvieron préstamo para vivienda.	*Se adquirieron las licencias de los programas informáticos necesarios para la base de datos. Se desconoce el porcentaje de datos ingresados.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se desarrolló el mecanismo del producto hipotecario transnacional. Ahora la SHD y sus socias, las SOFOLES, cuentan con un producto adicional en sus carteras hipotecarias. La SHF aprendió a adaptar la garantía para el préstamo de manera que la propiedad/bien inmueble en México pueda servir de garantía. Sin embargo, ninguno de los otros dos productos (microfinanciación de vivienda y arrendamiento con opción de compra) se ha desarrollado hasta la fecha (existe un producto de microcrédito de vivienda pero no está vinculado a las remesas).
- Existen módulos de capacitación en educación financiera sobre hipotecas que están siendo implementados actualmente.
- Existen tres páginas web para productos de la SHF, las cuales están siendo difundidas en los consulados mexicanos en Estados Unidos. El producto hipotecario transnacional se ha dado a conocer bajo la marca "Mi Casa en México" (página web en construcción: http://www.micasaenmexico.org.mx/).

Impacto institucional del proyecto

- Se creó un grupo de trabajo para dirigir las actividades de cada entidad participante de forma organizada y transparente, el cual está conformado por SHF, la Comisión Nacional de Vivienda y el Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME).

11. Entrevista con SHF en julio de 2009. Aunque se desconoce el número exacto, una cierta cantidad de éstas se desembolsaron sin el uso del subsidio para el costo de cierre.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La participación del director de la SHF ayudó a promover el proyecto internamente.
- La SHF tiene sus propios recursos y por tanto capacidad de facilitar fondos de contrapartida.

Factores de éxito externos (entorno):

- Las SOFOLES socias pueden aportar fondos de contrapartida.
- Las SOFOLES socias tienen empresas subsidiarias en mercados de migrantes clave en Estados Unidos. Todas estas instituciones han invertido en nuevas sucursales.
- Muy pocas instituciones tramitaban hipotecas de vivienda en México en el momento en que se diseñó este proyecto, una circunstancia muy favorable para la SHF y las SOFOLES.
- La participación del IME en la promoción de productos hipotecarios transnacionales como los de la SHF contribuyó a los logros del proyecto.
- La naturaleza de las SOFOLES (una estructura mexicana con fines de lucro para entidades crediticias) incrementó el nivel de confianza de los migrantes al no tratarse de bancos[12].

Problemas detectados

Internos (institucionales):

- El instituto de capacitación INEA no pudo asociarse al proyecto porque la ley no permite que entidades gubernamentales promuevan o comercialicen productos financieros. La consecución de un socio alternativo causó retrasos en la firma del contrato.

Problemas externos (entorno):

- La crisis económica global ha disminuido la demanda de hipotecas transnacionales, lo que ha retrasado el logro de los objetivos establecidos.
- La crisis ha incrementado el porcentaje de riesgo de la cartera del producto hipotecario transnacional de las SOFOLES, a medida que los migrantes pierden sus empleos y se reducen las remesas[13].
- La promoción del producto resultó difícil. Estados Unidos es un país inmenso y la población migrante mexicana está muy dispersa. Los migrantes indocumentados desconfían de las iniciativas de mercadeo y no están dispuestos a facilitar información personal. Este problema se mitigó parcialmente con la participación del IME en la promoción de los productos financieros hipotecarios y de las instituciones que facilitan tales productos.

12. Tras la crisis bancaria de 1995, la población en general comenzó a desconfiar de los bancos.

13. Solo se dispone de información sobre el riesgo de cartera para Su Casita, que tenía un índice de 0,42% en julio de 2009 para su producto hipotecario denominado en dólares. Véase a continuación el resumen de estudio de caso de Su Casita.

- El subsidio para el préstamo de vivienda es demasiado pequeño (US$500) y no es suficiente como incentivo. La SHF ha solicitado autorización del FOMIN para incrementar esta cantidad a US$1.000.

Cuestiones regulatorias

- No se identificaron cuestiones regulatorias que afectaran el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 7.050 personas recibieron información sobre productos financieros, en especial sobre préstamos hipotecarios transnacionales. No se estableció si aumentó la comprensión de los conceptos financieros relacionados con las hipotecas y por lo tanto no se pudo evaluar.
- Dos mil emisores de remesas y sus familias han recibido préstamos para la compra de vivienda.

Lecciones aprendidas

- Cuando la agencia ejecutora es una entidad gubernamental (la SFH lo es), la transición de un gobierno a otro (se celebraron elecciones en 2006) suele ocasionar retrasos en los proyectos debido a los cambios en la administración.
- Trabajar con entidades gubernamentales puede resultar problemático, porque éstas suelen recibir fondos en grandes cantidades. En comparación, los fondos del FOMIN son reducidos y reciben menos prioridad.

Conclusiones

El proyecto ha sufrido largos retrasos en su implementación y cambios de personal, lo cual ha afectado su desempeño. Se trata de un proyecto complicado debido a que la agencia ejecutora es una entidad gubernamental cuyos procedimientos burocratizados causan retrasos. La SHF argumenta que el subsidio de US$500 para los costos de cierre no es suficiente como estímulo y ha solicitado al FOMIN autorización para incrementarlo a US$1.000. Sin embargo, las cuatro SOFOLES han desembolsado fondos por su cuenta sin necesidad del subsidio. La crisis financiera global ha incrementado la percepción de riesgo de los préstamos de vivienda a migrantes. Como impactos positivos, la SHF ha desarrollado productos hipotecarios transnacionales, habiendo solucionado las cuestiones atinentes a las garantías transnacionales y otros temas jurídicos. Los productos de microcrédito para viviendas y arrendamiento con opción de compra no se habían desarrollado en el momento de redactar este informe.

Agencia ejecutora:
Hipotecaria Su Casita S.A. de C. V.

Título de proyecto:
Orientación del ahorro de mexicanos que habitan en Estados Unidos hacia la compra de vivienda en México.

Modelo:
Remesas y vivienda

Monto total del proyecto:
US$5.500.000 (US$5.000.000 préstamo, US$250.000 cooperación técnica, US$250.000 contrapartida)

Hipotecaria Su Casita (Su Casita) es una empresa financiera del sector privado establecida como "sociedad financiera de objeto limitado" (SOFOL). Está regulada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y por la Secretaría del Tesoro y Banca de México.

Su Casita ha operado en Estados Unidos desde agosto de 2003, cuando abrió una sucursal en ese país —Su Casita U.S.A.— en Denver, Colorado, como plataforma para ofrecer hipotecas de vivienda a migrantes mexicanos[14]. En la misma fecha, Su Casita lanzó el programa de promoción "Su pedacito de México" con el objeto de promover la adquisición de viviendas entre los migrantes mexicanos en Estados Unidos, y concedió el primer préstamo en ese país para adquirir vivienda en México. Desde 2003 hasta el inicio del proyecto, Su Casita desembolsó más de 380 hipotecas individuales a migrantes mexicanos en Denver y en otras ciudades de Estados Unidos, por un monto total aproximado de US$14 millones, es decir, un promedio de US$37.000 por préstamo. Todas estas hipotecas en dólares tienen una tasa fija del 13% en pesos mexicanos y un plazo de 20 años.

Diseño del proyecto

Este producto hipotecario contribuye a satisfacer la alta demanda de vivienda que existe en México. El objetivo principal del proyecto es someter a prueba una hipoteca transnacional en dólares. Aunque Su Casita ofrecía ya un préstamo para vivienda transnacional en pesos mexicanos que no exigía que el prestatario regresara a México para el cierre, la aceptación de este producto había sido limitada, un fenómeno que se atribuyó a su alta tasa de interés. Se suponía que la rebaja del interés en las hipotecas denominadas en dólares haría más atractivos estos préstamos y estimularía su demanda.

El proyecto se basó en la siguiente hipótesis:

- Un préstamo para vivienda denominado en dólares ofrecido por una institución financiera estructurada como SOFOL es a la vez atractivo para los emisores de remesas y un producto viable para la institución financiera.

14. Según la ley estadounidense, Su Casita U.S.A. no puede desembolsar préstamos hipotecarios aunque sí se le permite participar en actividades de mercadeo para promoverlos.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Formular nuevas políticas, procedimientos y manuales para este producto y para los sistemas de amortización del préstamo.
- Investigar los requerimientos legales para la apertura de nuevas sucursales en cada uno de los estados de los Estados Unidos.
- Abordar las necesidades de tecnología de la información (TI), incluyendo canales de comunicación entre las sucursales y la oficina principal, así como con consulados y constructores.
- Capacitar al personal antiguo y nuevo de las sucursales sobre relaciones con los clientes, análisis de riesgos y supervisión de préstamos.
- Establecer alianzas con agentes hipotecarios y otras compañías, y crear una central de atención telefónica.
- Preparar materiales de promoción y una base de datos de propiedades en venta, y participar en eventos inmobiliarios en Estados Unidos.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2006, con un período de ejecución de 24 meses que fue ampliado. El proyecto se encuentra en su etapa final de ejecución. Entre sus logros principales hasta el momento figura el haber superado el objetivo de otorgar 125 hipotecas transnacionales, alcanzando un total de 174. Su Casita ha ampliado su cobertura en Estados Unidos con la apertura de una oficina en Chicago y además cuenta con una estrategia de mercadeo en operación.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
El préstamo del FOMIN se utiliza en su totalidad y las actividades de la cooperación técnica se finalizan, o casi.	*El préstamo fue desembolsado casi en su totalidad; la cooperación técnica sigue su proceso sin retrasos.*
Se desembolsan 125 hipotecas transnacionales denominadas en dólares por un valor promedio de US$40.000 cada una.	*Se desembolsaron 174 préstamos hipotecarios transnacionales denominados en dólares por un monto de US$48.500 cada uno en promedio, alcanzando un total aproximado de US$4,8 millones. Cinco préstamos han sido pagados en su totalidad.*
Su Casita abre oficinas en Chicago y Nueva York.	*Su Casita U.S.A. abrió una oficina en Chicago.*

Impacto institucional del proyecto

- Su Casita ha creado un nuevo departamento —el Centro Regional de Originación (CREO)— para gestionar nuevos procesos de análisis de préstamos y para mantener una comunicación más eficiente con las sucursales.
- Se está experimentando un nuevo módulo informático de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM por sus siglas en inglés). Este tipo de programa informático es utilizado por la central de atención telefónica y por las sucursales en Estados Unidos para dar seguimiento a los clientes, desde el inicio de la operación hasta el momento de la firma del préstamo. Se está capacitando al personal que utilizará este tipo de programa.
- Se han desarrollado varios manuales que en el momento están siendo adaptados, y se están diseñando dos más. Los nuevos manuales se refieren a: cómo abrir sucursales, atención y calidad de servicio, relaciones con las sucursales y los agentes hipotecarios y pagos de préstamos.
- Su Casita cuenta ahora con un portal de internet en el cual los migrantes pueden acceder a información sobre viviendas en venta. (https://www.sucasita.com.mx/casa_promotores.html.)
- Su Casita implementa una campaña continua de promoción de sus productos en Estados Unidos a través de emisoras de radio, periódicos y revistas. También participa en eventos relacionados con la población hispana.
- La cartera transnacional de Su Casita es de alta calidad, con una tasa de riesgo del 0,42%.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Dentro de la institución existe un sólido compromiso con los objetivos del proyecto y con la viabilidad del producto crediticio transnacional.
- Su Casita es una institución sólida del sector privado interesada en servir a nuevos mercados y con la capacidad de hacerlo.
- Su Casita reúne suficientes recursos humanos y financieros para apoyar las actividades del proyecto y para sortear los efectos de la crisis financiera global.
- Su Casita había tenido experiencia previa en la apertura de oficinas en Estados Unidos y tenía una en Denver, Colorado, antes de iniciarse el proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- Los migrantes mexicanos en Estados Unidos están más adaptados a la cultura de crédito que los mexicanos en México; por ejemplo, están más familiarizados con los procesos crediticios y de repago.
- Los migrantes que solicitan préstamos no son especuladores; están adquiriendo bienes para sus familias y por lo tanto mantienen la propiedad de sus viviendas en lugar de revenderlas en el corto plazo.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El proyecto fue diseñado para trabajar con agentes que fueran a su vez promotores del producto. Resultó difícil establecer estas alianzas. Los agentes no mostraron interés hacia préstamos de poco monto de largo plazo (en comparación con los productos de préstamo hipotecario en Estados Unidos).
- Por ley, Su Casita no puede movilizar ahorros, lo cual podría resultar útil a los prestatarios para dar la cuota inicial. Los migrantes tienen que ahorrar en otras instituciones financieras para ese propósito.
- Su Casita recibe fondos al por mayor de la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), una entidad gubernamental que opera también como agencia ejecutora de otro proyecto de remesas del FOMIN. La SHF ha endurecido sus requerimientos para este tipo de préstamos (préstamos hipotecarios transnacionales denominados en pesos). Para cumplir con los requerimientos de la SHF, la gerencia de Su Casita ha considerado necesario aplicar esos mimos criterios y políticas para este tipo de préstamos, lo cual ha exigido adaptar los sistemas.

Problemas externos (entorno):

- Los costos de promoción han aumentado a medida que Su Casita ha tenido que enfrentar dificultades de mercadeo en Estados Unidos. Existe tanta información de mercado que es difícil establecer una marca reconocible. Además, los migrantes tienen un alto nivel de desconfianza debido a su estatus migratorio y también a su experiencia anterior con los bancos. En consecuencia, la promoción debe efectuarse de persona a persona, lo que incrementa los costos.
- Las variaciones de la tasa de cambio durante la vida del proyecto ocasionó un aumento de un 35% en los gastos operativos. Su Casita ha cerrado sucursales donde existía más de una por área y estudia la posibilidad de tercerizar algunas de sus operaciones en Estados Unidos.
- La crisis financiera global ha provocado un descenso en la cantidad de remesas enviadas a México. El producto crediticio no ha logrado la escala suficiente para alcanzar el punto de equilibrio.

Cuestiones regulatorias

Las cuestiones regulatorias que complicaron el proyecto tuvieron que ver con la apertura de oficinas en diferentes estados de Estados Unidos, ya que cada uno de estos tiene sus propios requerimientos regulatorios, jurídicos y fiscales. En California, por ejemplo, el estado exigía que Su Casita se registrara como empresa financiera y pagara impuestos, aunque técnicamente las sucursales en Estados Unidos solo ejecutan la diligencia debida del préstamo, mientras que su desembolso tiene lugar en México. Por este motivo Su Casita no abrió oficina en California.

Impacto a los beneficiarios

Al menos ciento setenta y cuatro migrantes han podido adquirir viviendas sin tener que regresar a México utilizando préstamos denominados en dólares.

Lecciones aprendidas

- Pasar la voz y el testimonio personal son los mejores métodos de llegar a los migrantes que desconfían de las autoridades. La manera en que se presenta el mensaje también es importante. Resulta más efectivo cuando éste se enfoca en "comprar la casa de sus sueños en México" que cuando se dirige a "conseguir un préstamo".
- Dado el riesgo que entraña prestar en dólares a migrantes que pueden perder su trabajo en Estados Unidos y regresar a México, Su Casita ya no otorga créditos denominados en dólares.
- Hay menos morosidad en este producto crediticio de Su Casita que en otros. Esto demuestra que los migrantes son más solventes de lo que se anticipaba.

Conclusiones

La hipoteca transnacional ha resultado ser un producto clave para Su Casita, por su demanda y calidad (por ejemplo, es una parte muy pequeña de la cartera en riesgo). En términos de calidad, ésta cartera ocupa la posición número dos de Su Casita porque en principio la cultura crediticia es más sólida en Estados Unidos que en México. El préstamo en dólares del FOMIN a Su Casita se agotó en ocho meses, y Su Casita ya no desembolsa préstamos en esa moneda por el riesgo que ello implica. Como consecuencia de la crisis económica, Su Casita tampoco promueve los préstamos transnacionales con tanta intensidad como antes y el producto no ha logrado el punto de equilibrio. Sin embargo, Su Casita espera que la situación mejore en los próximos 12 meses.

Agencia ejecutora:
Banco Agrícola

Título del proyecto:
Creación de un mercado financiero hipotecario para familias transnacionales

Modelo:
Remesas y vivienda

Monto total del proyecto:
US$5.500.000 (US$5.000.000 préstamo, US$250.000 cooperación técnica, US$250.000 contrapartida)

El Banco Agrícola, S.A. es el banco comercial más grande de El Salvador. Este ofrece servicios y productos financieros, incluyendo cuentas corrientes y de ahorro, préstamos de consumo y comerciales, hipotecas, tarjetas de crédito y débito, depósitos a plazo fijo y otras operaciones bancarias en que se procesan servicios tanto para individuos como para la micro, pequeña y mediana empresa. En el momento en que comenzó el proyecto en el 2007, el Banco Agrícola contaba con una amplia base de clientes, 23 agencias de remesas y tres sucursales bancarias, y sostenía relaciones comerciales con empresas en Estados Unidos, incluyendo una constructora que emplea a muchos salvadoreños. En aquel momento, Banco Agrícola había desembolsado 400 préstamos hipotecarios con una cartera por valor de US$18 millones a salvadoreños que viven en Estados Unidos y que habían viajado a El Salvador a comprar vivienda y a solicitar créditos hipotecarios. Recientemente esta entidad ha iniciado un nuevo negocio de préstamos para consumo con éxito considerable. El Banco Agrícola fue fundado en 1955 y fue adquirido por Bancolombia durante el transcurso del proyecto.

Diseño del proyecto

Aunque los salvadoreños que han migrado a Estados Unidos podrían tener acceso a préstamos hipotecarios de largo plazo facilitados por bancos en su país de origen, se ven obligados a viajar a El Salvador para comprobar la oferta del mercado de vivienda y someter una solicitud oficial a un banco comercial de El Salvador. Este desplazamiento es muy costoso y la banca salvadoreña no ha logrado responder a la demanda de préstamos hipotecarios por parte de los trabajadores salvadoreños en Estados Unidos. El desarrollo de un préstamo hipotecario transnacional para salvadoreños se ve impedido también por la falta general de información sobre la capacidad de estos migrantes de conseguir préstamos fuera de su país y sobre la naturaleza transnacional de esta transacción.

Los objetivos específicos del proyecto son, por tanto: (i) introducir un producto hipotecario innovador en la comunidad salvadoreña; (ii) atraer una mayor proporción de las remesas de los trabajadores hacia inversión en vivienda; (iii) movilizar los ahorros de los migrantes mediante su vinculación a instituciones financieras; y (iv) promover la acumulación de capital y construcción de activos entre los salvadoreños. Al comienzo del proyecto, el Banco Agrícola tenía ya una cartera de préstamos hipotecarios para migrantes en Estados Unidos, a través de una red propia de agencias de remesas en diferentes estados de los Estados Unidos: cinco en Maryland, siete en Virginia y cuatro en California, que son áreas de alta concentración de salvadoreños. La fuerte presencia del Banco Agrícola en Estados Unidos contribuiría a comercializar el producto hipotecario transnacional.

El proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- Existe una demanda de vivienda en El Salvador por parte de los migrantes salvadoreños establecidos en las áreas donde existe presencia del Banco Agrícola de Estados Unidos.
- El Banco Agrícola puede atender esta demanda con su producto hipotecario transnacional.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Establecer un sistema informativo en línea que conecte a los migrantes compradores de vivienda con constructores/promotores, agentes inmobiliarios y agentes hipotecarios del Banco Agrícola, y adquirir el equipo informático para operarlo.
- Crear una unidad dentro del Banco Agrícola para gestionar el programa llamado "Casa Fácil".
- Establecer alianzas con agentes hipotecarios, constructores y otras empresas que puedan promover los programas de préstamos del banco y capacitarlos para tal fin.
- Diseñar una estrategia de mercadeo y promover Casa Fácil en Estados Unidos.
- Financiar un estudio en profundidad sobre la demanda de los distintos tipos de productos financieros apoyados en remesas en El Salvador.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2007, con un período de ejecución de 24 meses y una extensión potencial de nueve. Actualmente sigue en ejecución. Entre sus mayores logros hasta el momento se encuentra un estudio sobre la demanda de productos para receptores de remesas, el cual ha servido para el diseño de un producto de ahorro para los mismos y de un nuevo sistema de información. Asimismo se han establecido alianzas con agentes y constructores/promotores en Estados Unidos para promover el producto hipotecario. Igualmente se diseñó un folleto de mercadeo, y se estableció una central de atención telefónica en Estados Unidos.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
El préstamo del FOMIN de US$5 millones se desembolsa en su totalidad.	*El préstamo se canceló.*
Se desembolsan 100 préstamos hipotecarios transnacionales por un valor individual de US$50.000.	*El banco ha desembolsado 185 préstamos (US$8,3 millones) desde enero de 2007 por un monto promedio de US$44.825 cada uno.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se completó una encuesta sobre los hábitos de consumo y distribución de remesas de los emisores de las mismas y de sus familias en El Salvador.
- Se completó un estudio sobre la demanda de productos financieros apoyados en remesas en El Salvador. El estudio sirvió de base para el nuevo sistema de información que está en proceso de diseño.
- Como resultado del estudio se crearon dos productos de ahorro: Cuenta Ahorro Directo, para salvadoreños en Estados Unidos, y Cuenta Unido, para sus familias en El Salvador, ambos identificados como necesarios en el estudio. Del primero existían cerca de 7.500 cuentas activas a octubre de 2009 por un valor de US$8,8 millones. Del segundo existían aproximadamente 31.000 cuentas a octubre de 2009 por un valor de US$23 millones.
- Se establecieron alianzas con cinco constructores/promotores y 10 agentes hipotecarios en Estados Unidos para promover el préstamo transnacional.
- Se diseñó y publicó un folleto para informar a la gente sobre los proyectos de vivienda en venta en El Salvador. Se distribuyeron 5.000 copias de los mismos en el aeropuerto de El Salvador a migrantes que llegaban de visita al país. En Estados Unidos se distribuyeron 50.000 folletos, la mayoría en el estado de California, seguido de Nueva York, otros 11 estados, y el Distrito de Columbia.
- Se estableció una central de atención telefónica (prefijo 800) para proveer información sobre la obtención de préstamos hipotecarios en Estados Unidos y para que los migrantes consultaran los saldos de sus préstamos. El centro tramita un promedio de 80 llamadas mensuales.

Impacto institucional del proyecto

- El Banco Agrícola desarrolló una estrategia y un mecanismo para atender la demanda de productos hipotecarios transnacionales, lo cual incluyó una central de atención telefónica, una página web, una red de constructores/promotores, y sucursales con personal capacitado.
- El Banco Agrícola tiene una idea más clara del perfil de los hogares donde hay remesas, de sus necesidades y de su demanda financiera.
- El Banco Agrícola ofrece nuevos productos a esos hogares.
- El Banco Agrícola tiene US$23 millones en depósitos adicionales derivados de los productos de ahorro transnacionales.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Hubo compromiso claro del presidente del banco desde la aprobación del proyecto.
- El Banco Agrícola tiene sucursales en aquellas áreas de Estados Unidos donde existe una mayor

concentración de migrantes salvadoreños.

- El Banco Agrícola cuenta con los recursos financieros necesarios para continuar el programa una vez finalice el proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- El Banco Agrícola enfrenta una competencia limitada en el área de remesas —sobre todo por parte de cooperativas de zonas rurales— y ninguna en el área de hipotecas transnacionales.
- Existe demanda por parte de los migrantes salvadoreños en Estados Unidos de préstamos hipotecarios dirigidos a la compra de vivienda.
- La economía salvadoreña está basada en el dólar y por lo tanto no hay riesgo cambiario en los términos del préstamo.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El proyecto ha producido un impacto institucional limitado dentro del Banco Agrícola. El banco cambió de propietario durante el período de ejecución del proyecto y su misión social es hoy menos importante.
- El modelo de negocio se está modificando. A raíz del cambio de propiedad, el Banco Agrícola se enfoca más en los receptores de remesas y menos en los emisores porque los márgenes de ganancia son mayores y el riesgo menor.
- Una experiencia negativa previa con consultores de TI condujo a que el Banco Agrícola prefiriera apoyarse en su propio departamento para el diseño de su nuevo sistema de TI. Este trabajo ha competido con otras necesidades de TI del banco. Si bien el nuevo programa de TI ya se ha diseñado, todavía no se encuentra en operación. El banco considera que será de gran utilidad una vez se ponga en marcha.
- Los cambios de personal han retrasado el proyecto. La ubicación de la unidad indica que no es una de las prioridades del banco. Tan solo un empleado ha permanecido en el banco desde el comienzo del proyecto.
- El préstamo se canceló en parte a causa de falta de desembolso del nuevo producto hipotecario (una precondición para el desembolso del préstamo).
- Lograr suficiente volumen con el producto hipotecario transnacional, con el fin de hacerlo rentable, constituye un gran reto; el producto compite con otros más rentables dentro del mismo banco (por ejemplo, préstamos basados en salarios y tarjetas de crédito).
- El proyecto no reflejó adecuadamente el entorno regulatorio en Estados Unidos y los límites a la venta de hipotecas en las sucursales del banco en ese país.
- El Banco Agrícola ha intentado promover productos a través de los consulados salvadoreños en Estados Unidos. El problema de esta estrategia radica en que la mayoría de las personas que visitan los consulados carecen de documentación y por lo tanto no son la clientela destinataria de este producto hipotecario.

Problemas externos (entorno):

- En respuesta a la crisis económica, la población migrante de Estados Unidos se desplaza dentro del país hacia zonas donde hay mayor oferta de trabajo, que no es necesariamente donde el Banco Agrícola tiene sus oficinas. Abrir una sucursal es muy costoso, especialmente por la existencia de una legislación diferente en cada estado.
- El volumen de remesas está en declive. En consecuencia, el Banco Agrícola depende cada vez más de las empresas de remesas para los pagos de préstamos basado en éstas, lo cual resulta más costoso que cuando ha utilizado sus propias sucursales.
- La crisis económica global ha disminuido la demanda del producto hipotecario transnacional y aumentado el riesgo. Como respuesta, el banco está aplicando políticas más estrictas de análisis de riesgo y se muestra más cauteloso en sus políticas crediticias.
- La reciente elección de un nuevo gobierno ha causado alguna preocupación (quizás infundada) entre la comunidad de migrantes sobre la expropiación de viviendas, circunstancia ésta que también ha disminuido la demanda.

Impacto en los beneficiarios

- El Banco Agrícola ha creado productos de ahorro para los migrantes y sus familias. Los hogares con remesas están ahorrando para la cuota inicial de vivienda. En agosto de 2009 había 791 cuentas de ahorro activas por un total de US$23 millones.
- Un total de 185 hogares con remesas han adquirido vivienda con hipotecas transnacionales.

Lecciones aprendidas

- El cambio de propiedad del Banco Agrícola frenó la implementación del proyecto debido a que los nuevos propietarios tienen otras prioridades.
- Es importante que el proyecto tenga la flexibilidad necesaria para responder a los cambios macroeconómicos del entorno, los cuales pueden influir en la demanda y rentabilidad del producto. Esto es así cuando los productos toman mucho tiempo en la fase de diseño, ya que el contexto puede cambiar en ese lapso.

Conclusiones

Aunque el comienzo del proyecto fue lento, el Banco Agrícola logró construir una red de agentes y constructores para ayudar a promover su producto en Estados Unidos. A través de esta red y de sus sucursales, el Banco Agrícola ha desembolsado 185 préstamos hipotecarios en los últimos dos años. Las cuentas de ahorro para migrantes y sus familias han resultado populares, algo que no estaba previsto en el estudio financiado por el FOMIN. Con la crisis económica global ha decrecido en alguna medida la demanda del producto de préstamo hipotecario transnacional y ha aumentado

el riesgo. La promoción de un producto crediticio en Estados Unidos ha resultado costosa. El cambio de propiedad del banco ha provocado su reorientación hacia líneas de crédito más rentables, y el producto de crédito hipotecario transnacional ha tenido que competir por recursos internos.

Agencia ejecutora:
Mutualista Pichincha S.A.

Título del proyecto:
Apoyo a la concesión de hipotecas transnacionales a migrantes ecuatorianos

Modelo:
Remesas y vivienda

Monto total del proyecto:
US$5.636.400 (US$5.000.000 préstamo, US$360.000 cooperación técnica, US$$276.400 contrapartida)

Mutualista Pichincha se estableció en 1961 como entidad privada con el fin de promover el ahorro para la compra de vivienda en Ecuador. El mercado objetivo de Mutualista Pichincha son los hogares de ingresos bajos y medios-bajos, es decir, aquellos que buscarían comprar vivienda por un valor inferior a US$40.000. Mutualista Pichincha está totalmente regulada y gobernada por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Además de hipotecas, Mutualista Pichincha facilita préstamos de consumo y tarjetas de crédito, pero solo como complemento a sus préstamos hipotecarios.

Diseño del proyecto

El problema que pretende abordar el proyecto es la oferta limitada de crédito de vivienda para los migrantes ecuatorianos en Estados Unidos, España e Italia, y la complejidad de los procedimientos para obtener este tipo de préstamos. El objetivo principal del proyecto es mejorar el acceso a este tipo de préstamo hipotecario ayudando a ampliar las operaciones transnacionales de Mutualista Pichincha. A través de esta entidad, los migrantes ecuatorianos podrán adquirir sus viviendas en Ecuador usando las remesas enviadas desde Estados Unidos a Ecuador para amortizar los préstamos. Este proyecto constituye una ampliación de un programa anterior.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Facilitar un préstamo y cooperación técnica a una empresa financiera hipotecaria hará que la entidad sea más competitiva, que crezca su cartera, y que se apalanquen los activos de los migrantes mediante la compra de una vivienda en Ecuador.

Los objetivos específicos del proyecto se lograrían de la siguiente manera:

- Con un préstamo de US$5 millones a Mutualista Pichincha.
- Por medio de una cooperación técnica que permitiera a Mutualista Pichincha:
  - crear nuevos mercados en Estados Unidos, España e Italia con la apertura de cuatro nuevas sucursales; y
  - desarrollar procesos y sistemas de crédito a la medida de los requerimientos específicos de las hipotecas dirigidas a migrantes; e
  - integrar el programa de hipotecas transnacionales dentro de los sistemas de manejo de riesgos de toda la institución.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Realizar un estudio de mercado para identificar las comunidades de migrantes ecuatorianos más importantes donde Mutualista Pichincha pueda abrir nuevas oficinas.
- Diseñar procedimientos de originación de clientes y adquirir los programas informáticos necesarios para implementarlos, entre ellos los de control de riesgos y gestión de relación con clientes.
- Impartir capacitación sobre programas informáticos de gestión de riesgo.
- Desarrollar un sistema de *credit scoring* adaptado a las hipotecas transnacionales.
- Actualizar los manuales institucionales sobre control de riesgos de Mutualista Pichincha y diseñar manuales operacionales y de riesgo crediticio para el producto hipotecario transnacional.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2007 y está cumpliendo con los plazos establecidos. Mutualista Pichincha ha realizado progresos excelentes en la ampliación de su producto hipotecario transnacional en Estados Unidos, España e Italia. Ha superado los objetivos del proyecto al haber desembolsado más de 1.300 préstamos por un valor de US$66 millones, manteniendo la alta calidad de su cartera.

Para agosto de 2009 el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Al menos 1.100 nuevos migrantes clientes reciben servicios a través de operaciones de crédito para vivienda.	*Se desembolsaron más de 1.300 préstamos nuevos (400 en Estados Unidos y 270 en España, y el resto en otros países, o procedentes de otra entidad que no es representante comercial de Mutualista Pichincha en EE.UU. o España)*
La cartera morosa de préstamos de vivienda a migrantes no excede un promedio del 5% anual.	*La cartera morosa fue de 3,94% del total a agosto de 2009.*
Las ventas de vivienda a migrantes alcanzan US$56 millones.	*Las ventas de viviendas ascendieron a US$66 millones.*

Resultados intermedios del proyecto

- Mediante tres estudios financiados por el proyecto, se identificaron nuevos mercados en España, Italia y Estados Unidos (Nueva York). Asimismo, estos estudios identificaron a varias empresas que pudieran actuar como representantes comerciales de Mutualista Pichincha en estos países, lo cual le resulta más económico a la entidad que abrir sus propias oficinas.
- Existen ahora manuales sobre nuevos procedimientos para el proceso de originación de crédito y para el de venta de propiedades.
- Se han obtenido 30 licencias para el uso de nuevos programas informáticos.
- Se firmó un acuerdo con Unión Andina de España para que actúe como representante comercial de Mutualista Pichincha en ese país.
- Mutualista Pichincha ha puesto en marcha un modelo, procedimiento y manual de calificación de crédito para este producto crediticio.
- Mutualista Pichincha invirtió en el programa Finalware para el análisis de riesgos.
- La tasa de morosidad de su cartera de crédito de vivienda era de un 3,94% a agosto de 2009.

Impacto institucional del proyecto

- Mutualista Pichincha ha incrementado su cartera de préstamos en US$56 millones y obtiene mayores ingresos por ese concepto.
- Mutualista Pichincha ha identificado nuevos mercados que serán rentables en varios años.
- Mutualista Pichincha ha creado una nueva unidad "Unidad de Exportaciones" conformada por cuatro empleados en la sede y personal de apoyo en las sucursales, para manejar el tema del crecimiento de este producto.
- Los préstamos que se originan a través de este programa representan un 30% del total de la cartera de préstamos de Mutualista Pichincha.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- El modelo empresarial de Mutualista Pichincha vincula la venta de la vivienda con la venta de la hipoteca. La empresa trabaja con los constructores en la construcción de nuevas viviendas y con los agentes inmobiliarios en la identificación de casas para la venta; también tiene un inventario disponible para ofrecerlo a los migrantes.
- Mutualista Pichincha tuvo la visión de crear este inventario en áreas de alta migración, en lugar de hacerlo en las principales ciudades de Ecuador en las que este fenómeno se presenta en menor escala.

- Mutualista Pichincha desarrolló mecanismos de comunicación entre el migrante que está en el exterior y su familia en Ecuador para facilitar la discusión sobre la compra de vivienda.

Factores de éxito externos (entorno):

- Existe demanda de vivienda por parte de los migrantes ecuatorianos.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Se presentaron dificultades en la contratación para el trabajo de tecnología de la información. El proceso fue lento y retrasó algunas de las actividades del proyecto.
- En los primeros seis u ocho meses de la iniciativa se presentaron problemas de comunicación entre la unidad ejecutora del proyecto y las unidades comerciales en las que se originaban los préstamos. El coordinador de proyecto es responsable de la contratación de consultores para las actividades del mismo, pero las unidades comerciales son las que se benefician de su trabajo y en ese sentido la perspectiva de estas últimas debe incluirse en el proceso de contratación. Una vez se aplicó este principio, el trabajo discurrió de forma más fluida.

Problemas externos (entorno):

- La crisis económica mundial ha incrementado el riesgo de prestar a los migrantes y ha desacelerado el flujo de remesas.

Cuestiones regulatorias

El entorno regulatorio de este proyecto es positivo porque no impidió que Mutualista Pichincha y sus empresas asociadas (empresas de remesas y agentes hipotecarios) en España y Estados Unidos pudieran tramitar los procedimientos legales.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 1.300 familias de migrantes son propietarias de nuevas viviendas.
- Se percibe a los migrantes como personas solventes gracias a la calidad excelente de la cartera hipotecaria.

Lecciones aprendidas

- La unidad del proyecto y las operativas deben trabajar en forma conjunta. Para lograrlo, es importante que la unidad del proyecto se comunique con las operativas y estas últimas se involucren en actividades tales como la contratación de consultores.

- Mutualista Pichincha descubrió que en el extranjero era más efectivo en función de los costos tercerizar la promoción de sus productos por medio de un representante comercial externo, en lugar de abrir una oficina propia.
- La mejora en la comunicación entre los migrantes y sus familias es clave para la venta exitosa del producto.
- Mutualista Pichincha se ha dado cuenta de que es importante que un miembro de la familia viva en la casa que se ha comprado. Cuando no es así, el migrante no pagará los costos de mantenimiento de la vivienda y su valor se deteriorará.
- Antes de que se iniciara el proyecto, Mutualista Pichincha había intentado crear un negocio de transferencia de remesas no vinculado con la compra de vivienda, pero no tuvo éxito a causa de la intensa competencia y la baja rentabilidad. A raíz de esta experiencia, Pichincha comprendió que la línea comercial de remesas no debería ser un fin en sí mismo sino un medio para apalancar las remesas en otros activos como la vivienda.
- Mutualista Pichincha ha establecido su marca en Ecuador sobre la base de sus muchos años de experiencia y esto le ayuda a comercializar su producto entre los migrantes fuera del país, ya que conocen su identidad comercial.
- •Mutualista Pichincha aprendió que es más importante contratar a empresas con experiencia trabajando con migrantes que en brindar este producto (de crédito o de vivienda).
- Para controlar mejor el flujo de remesas para el pago de préstamos, Mutualista Pichincha ha creado una alianza con bancos y empresas de remesas en el exterior, las cuales envían los pagos a través del BCE, y éste a su vez transfiere los pagos a las cuentas de los migrantes en Mutualista Pichincha. Este acuerdo se encuentra todavía en la fase piloto, pero Mutualista Pichincha se ha dado cuenta de que necesita actuar de manera más decisiva en el control de los pagos de préstamos desde el emisor.

Conclusiones

Los objetivos del proyecto se han superado, y la aceptación del nuevo producto ha sido bastante exitosa. El índice de riesgo de la cartera para este producto es bajo, no obstante la crisis económica global. El producto crediticio representa hoy un 30% de la cartera total de Mutualista Pichincha, lo cual constituye una prueba de su éxito. En este momento, las oficinas que están fuera de Ecuador son todavía nuevas y no han alcanzado el punto de equilibrio. En los próximos años, Mutualista Pichincha espera que sus oficinas manejen mayores volúmenes. Sin el apoyo del FOMIN habría resultado difícil para Mutualista Pichincha tener presencia en esos países.

Resumen del modelo de remesas y vivienda

El siguiente cuadro contiene un consolidado de indicadores seleccionados de cada proyecto, utilizando aquellos que reflejan con más exactitud los objetivos del programa de remesas del FOMIN.

Indicadores de evaluación seleccionados para los proyectos del modelo remesas y vivienda del FOMIN

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Observaciones
Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)	Otorgamiento de 600 préstamos hipotecarios por valor de US$6,9 millones utilizando las remesas como garantía.	Cinco CCF y Bancolombia han aprobado 207 créditos y preaprobado otros 64. Todos se basan en los flujos de remesas como ingreso. Hay cerca de US$5 millones en esta cartera, con un monto promedio por préstamo de US$18.225. La cartera transnacional de COMFAMA es de alta calidad, con una tasa de riesgo inferior al 1%.	El concepto de incluir flujos de remesas en la diligencia debida del préstamo es ahora una práctica generalizada, incluso en instituciones que no hacen parte del proyecto.
Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)	Crece la cartera de hipotecas de hogares receptores de remesas en un 500% hasta llegar a un total de 2.300.	Se desembolsaron 2.000 créditos a hogares receptores de remesas, lo cual representa un incremento de aproximadamente un 80% sobre la línea de referencia.	En algunos casos, las hipotecas se desembolsaron sin subsidio para cubrir los costos de cierre, uno de los componentes clave del proyecto.
Hipotecaria Su Casita S.A. de C. V.	Se desembolsan 125 préstamos hipotecarios denominados en dólares a emisores de remesas mexicanos en Estados Unidos.	Se desembolsaron 174 préstamos hipotecarios transnacionales denominados en dólares, con un promedio por préstamo de US$48.500 y por un total aproximado de US$4,8 millones. Cinco préstamos han sido pagados en su totalidad. La cartera transnacional de Su Casita es de alta calidad, con una tasa de riesgo del 0,42%.	El préstamo transnacional es muy exitoso y su cartera es de alta calidad.
Banco Agrícola	Se ha concedido un mínimo de 450 préstamos hipotecarios a los salvadoreños que trabajan en Estados Unidos y envían remesas a sus familias en El Salvador; se otorga un mínimo de 100 préstamos hipotecarios a migrantes salvadoreños en Estados Unidos sin exigir su desplazamiento a El Salvador.	El banco ha desembolsado 185 préstamos (US$8,3 millones) desde enero de 2007, cada uno por un monto promedio de US$ 44.825.	La venta del banco ha disminuido el nivel de compromiso con el proyecto, lo que causó retrasos en su implementación.
Mutualista Pichincha S.A.	Por lo menos 1.100 nuevos migrantes clientes reciben servicios a través de las operaciones de préstamo para vivienda.	Se han entregado 1.300 préstamos transnacionales cuya cartera asciende a US$ 66 millones y exhibe una tasa de morosidad de 3,94%.	Proyecto muy exitoso basado en un modelo empresarial que vincula la venta de viviendas y la de hipotecas.

Conclusiones y recomendaciones

- **Alianzas y trabajo en red:** La formación de alianzas con instituciones que le añaden valor al proyecto para las agencias ejecutoras, como es el caso de aquellas entidades que tratan de acceder a un mercado nuevo, es clave para el éxito del proyecto. El FOMIN ha hecho un buen trabajo en promover dichas alianzas, como lo demuestra el proyecto de COMFAMA que involucra también a Bancolombia. Los modelos de vivienda en particular necesitan forjar alianzas para llenar vacíos. Tal es el caso del Banco Agrícola, el cual debió aliarse con constructores y agentes hipotecarios para promover sus productos. ***Recomendaciones:*** (i) incluir la construcción de alianzas dentro del diseño del proyecto si éstas añaden valor a los objetivos del mismo; y (ii) seguir financiando actividades que contribuyan a crear alianzas.
- **Mercadeo:** La promoción del producto hipotecario fue un reto en Estados Unidos por las siguientes razones: el tamaño del país, la abundancia excesiva de anuncios comerciales, el número de marcas comercializadas y las características del grupo destinatario específico (migrantes), incluyendo factores como su dispersión, su estatus legal, su falta de estabilidad geográfica y su desconfianza general hacia instituciones financieras y autoridades. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que las actividades del proyecto incluyen la creación de alianzas con grupos que pueden contribuir a reducir los costos de mercadeo (como asociaciones de migrantes, grupos religiosos, emisoras de radio para migrantes, ONG que trabajan con los mismos, entre otras); (ii) asegurar que los proyectos contengan una actividad que haga reconocible la marca tanto del producto como de la institución; (iii) apoyar la creación y mantenimiento de bases de datos que ofrezcan información sobre la ubicación y perfil de las poblaciones migrantes y hacerla pública; y (iv) asegurarse de que en el cronograma del proyecto hay tiempo suficiente para hacer mercadeo.
- **Riesgo:** Dado que los préstamos de vivienda son por montos más elevados y con plazos más largos, su riesgo aumenta para la institución prestataria. Con la crisis económica, las entidades crediticias hipotecarias son muy reacias a seguir prestando y prefieren esperar a que ésta pase para reanudar sus actividades de crédito. ***Recomendaciones:*** (i) para proyectos futuros, investigar la posibilidad de utilizar fondos de garantía para estimular la continuidad de las actividades de préstamo; y (ii) diseñar modelos y proyectos de microfinanzas para vivienda (por ejemplo para mejoras de vivienda) que se pongan a prueba, ya que esto disminuye el riesgo para la institución de crédito y se asemeja más a los mecanismos que hoy emplean las poblaciones de bajos recursos para mejorar sus viviendas.
- **Entorno regulatorio:** El entorno regulatorio puede limitar o estimular los productos hipotecarios transnacionales. El entorno varía mucho de un país a otro, y se debe prestar una atención especial a las regulaciones en Estados Unidos a nivel de estado. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que el diseño del proyecto refleje adecuadamente el entorno regulatorio; y (ii) apoyar la realización de foros que conecten a los reguladores estatales de Estados Unidos con las agencias ejecutoras que trabajan con remesas para discutir allí las barreras a superar.
- **Ahorros:** Además de los flujos futuros de remesas, los ahorros son una parte necesaria del producto hipotecario para la cuota inicial requerida y/o para cubrir descensos potenciales en los flujos de remesas. El Banco Agrícola desarrolló un producto de ahorro basado en remesas como

resultado de un estudio de mercado financiado por el FOMIN. El proyecto Su Casita no atendió esta necesidad. ***Recomendación:*** Aunque no existen pruebas de que la falta del producto de ahorro afecte el desembolso del producto de Mi Casita, sería interesante prestar atención a este componente en proyectos futuros.

- **Liquidez:** Los préstamos de vivienda requieren capital de mediano plazo (para la mejora de viviendas) y de largo plazo (para préstamos hipotecarios). Las CCF de Colombia tienen restricciones en este sentido, y este problema no fue abordado en el diseño del proyecto. ***Recomendación:*** Garantizar que el plazo del producto hipotecario y la disponibilidad de capital coincidan.
- **Instrumentos:** Mutualista Pichincha y el Banco Agrícola tuvieron liquidez durante la implementación del proyecto y no utilizaron las líneas de crédito del FOMIN. Su Casita utilizó el préstamo en dólares del FOMIN pero, una vez lo agotó, la entidad dejó de prestar hipotecas denominadas en dólares. ***Recomendación:*** En la fase de diseño del proyecto es necesario incluir una línea de crédito y asegurar el compromiso con la sostenibilidad del programa piloto una vez se ha utilizado el crédito.
- **Tecnología de la información:** La tecnología de la información es un factor clave del éxito de estos proyectos, y las instituciones que crean capacidades en esta área tienen mayores posibilidades de salir avante. Los programas informáticos son útiles para dar seguimiento a las preferencias de los clientes, analizar los factores de riesgo en las solicitudes de préstamo, establecer comunicación entre las sucursales en distintos países y entre entidades asociadas, mostrar los productos a clientes potenciales (tales como casas en venta), dar seguimiento al proceso de solicitud de préstamos, aceptar pagos de préstamos, y dotar a los clientes de acceso a información sobre sus cuentas. Esta es un área en la que consultores experimentados añadieron valor, ya que los cambios de TI son rápidos y requieren que se tenga una visión del crecimiento futuro de la institución. ***Recomendaciones:*** (i) lanzar campañas de difusión de información sobre la naturaleza cambiante del entorno de TI para remesas a través de conferencias/seminarios sobre este tema, ferias comerciales con vendedores y de una página web dedicada a este tópico; (ii) seguir apoyando las mejoras de TI, incorporandoles flexibilidad con el fin de que tales tecnologías puedan adaptarse a las necesidades cambiantes en su campo; (iii) asegurar que en el presupuesto del proyecto se hayan calculado correctamente los costos de adquirir conocimiento en TI, ya que suelen ser elevados; (iv) el cronograma de proyecto debería tomar en cuenta el largo proceso que implica adquirir conocimientos de TI y el entorno competitivo en que se mueven sus proveedores, por lo que pueden no estar disponibles de inmediato; y (v) tratándose de redes o federaciones, si los sistemas de gestión de información (MIS por sus siglas en inglés) no se encuentran estandarizados, en las actividades del proyecto se debe tener esto en cuenta y presupuestar su estandarización.
- **Educación financiera:** En la cartera de remesas y vivienda, la educación financiera se combinó algunas veces con el mercadeo y la promoción de productos, como sucedió en el caso de SHF. No existen estudios sobre el impacto del componente de educación financiera. Sin embargo, un préstamo para vivienda es un compromiso grande y de largo plazo para los migrantes, razón por la cual los clientes deben conocer las características del préstamo de vivienda para evitar morosidad en los pagos y otros problemas. Lo anterior beneficiaría tanto a los clientes como a las instituciones financieras. ***Recomendación:*** Apoyar proyectos o promover actividades

tercerizadas que faciliten la educación financiera del público objetivo. Estas actividades deberían estar claramente vinculadas a la protección del consumidor en lo relacionado con el uso de los productos y servicios financieros.

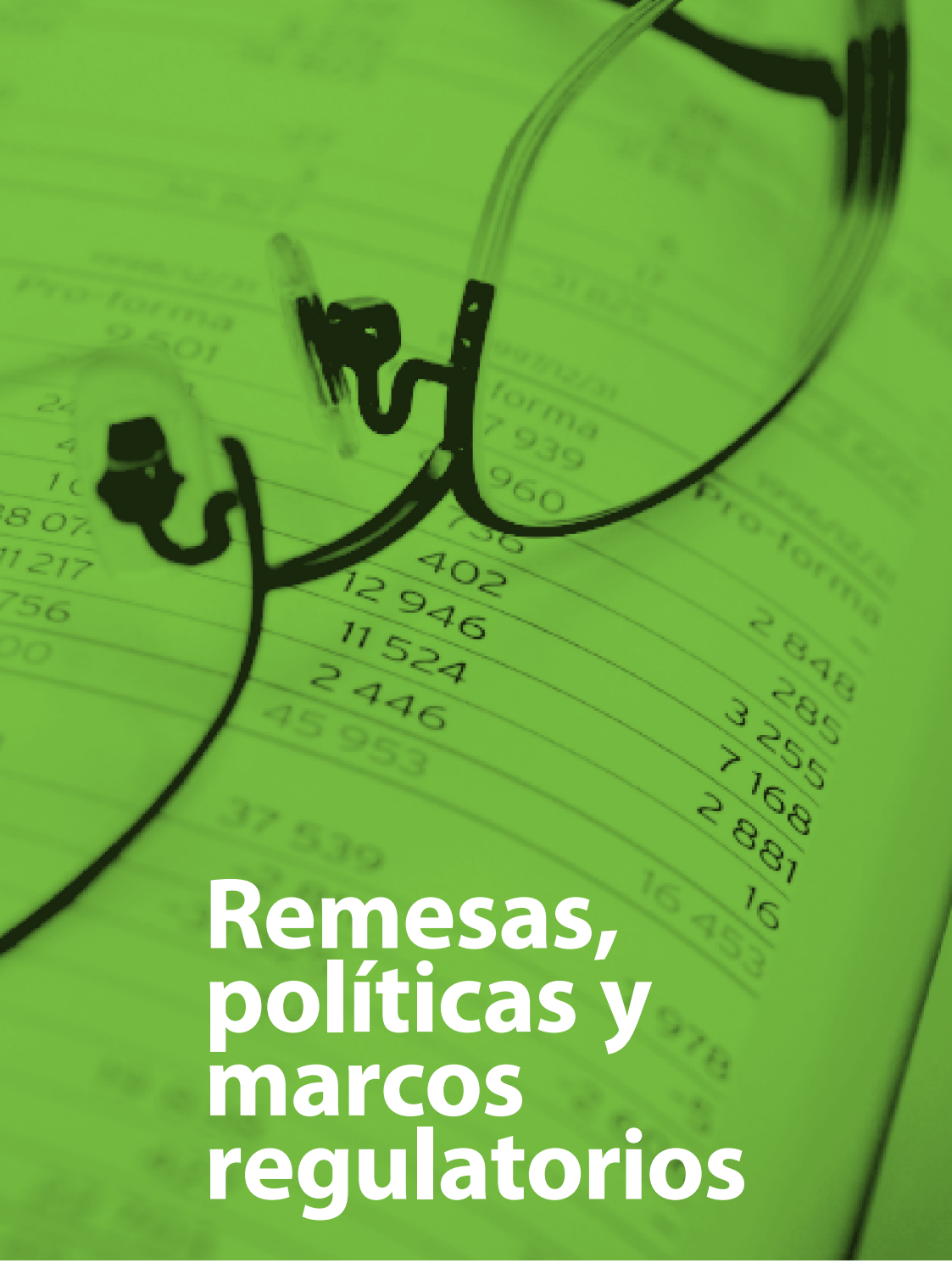
Factores externos

- **Entorno económico global:** En algunos casos, la crisis económica mundial tuvo un impacto negativo en la demanda, y al mismo tiempo aumentó el perfil de riesgo de los migrantes desde el punto de vista de la agencia ejecutora. ***Recomendación:*** Aunque es imposible predecir la gravedad de las crisis, las propuestas de futuros proyectos deberían considerar estrategias de mitigación en caso de que el período de recuperación se prolongue más de lo previsto. Una estrategia de mitigación a considerar, podría ser el extender los períodos de ejecución del proyecto

Lecciones aprendidas

En este modelo se aprendieron lecciones muy valiosas que se pueden aplicar en proyectos futuros:

- **Riesgo:** El riesgo es un factor clave para la sostenibilidad de un producto financiero en su etapa de desarrollo, lo mismo que el compromiso de la institución con el producto, debido al largo plazo de un préstamo hipotecario y al tamaño sus montos.
- **Capturar la cadena de valor:** Mutualista Pichincha fue muy exitosa con su préstamo transnacional porque tenía la cadena de valor de financiación y construcción bajo su control.
- **Presencia en el mercado:** La presencia en un mercado extranjero es importante. COMFAMA y las CCF no han tenido éxito por su falta de presencia en países receptores de migrantes.
- **Pilotos:** Los proyectos piloto fueron aparentemente menos exitosos por cuestiones relacionadas con el compromiso (Banco Agrícola), o con la rentabilidad (Banco Agrícola), o con la falta de infraestructura (COMFAMA). Los dos proyectos más exitosos fueron aquellos que ya habían puesto en marcha préstamos transnacionales: Su Casita y Mutualista Pichincha.
- **Mercadeo:** La promoción de nuevos productos y servicios es un componente clave de estos proyectos; sin embargo, los plazos de los proyectos no brindan el tiempo necesario para desarrollar e implementar estrategias globales de mercadeo. Es mejor asignar plazos más largos.
- **Educación financiera:** La educación financiera es necesaria para proteger a los consumidores.
- **Entorno regulador:** El marco jurídico del país es un factor clave para el éxito de los proyectos y debería ser estudiado debidamente en la fase de diseño de los mismos.
- **Entorno cambiante de las remesas:** El mercado de remesas cambia con gran rapidez. Los actores cambian continuamente, al igual que los mecanismos de transferencia y distribución y el entorno regulatorio. Esto crea la necesidad de que las agencias ejecutoras vigilen y comprendan estos cambios y su impacto en las instituciones.
- **Cambio en los patrones migratorios:** La población migrante es móvil, y lo es aún más en tiempos de crisis económica. Esto incrementa los costos de mercadeo y los riesgos de prestar dinero.



Remesas, políticas y marcos regulatorios

Sección 2

Remesas, políticas y marcos regulatorios

En este modelo, el objetivo del FOMIN es mejorar el entorno legal y regulatorio para las transferencias de remesas en los países latinoamericanos, y crear estándares y prácticas que puedan ser utilizados por los reguladores en la región. La mejora de estos marcos favorece la competencia y transparencia en los mercados, lo cual contribuye al incremento en el número y tipo de actores que allí participan, al ampliar el acceso y reducir los costos para remitentes y receptores de remesas. Con este modelo también se busca crear mecanismos para que los gobiernos puedan estimar y reportar con mayor precisión los flujos de las remesas, así como estandarizar la recopilación de datos sobre el tema en la región.

Entre las actividades que se realizan mediante el modelo de medición figuran la formulación de definiciones y el diseño de mediciones estándar, su implementación en cada país participante, el fortalecimiento de la capacidad de rendir informes, el entrenamiento de representantes de los bancos centrales, y el intercambio de información entre países. Entre las actividades en la esfera regulatoria figuran la asistencia en el perfeccionamiento del marco jurídico, ofreciendo análisis y servicios de asesoría a las autoridades. Asimismo, se provee asistencia en la implementación de las acciones recomendadas y en la realización de talleres para las autoridades.

En la cartera de proyectos del FOMIN existen dos proyectos con los cuales se busca mejorar las políticas y marcos regulatorios para la provisión de servicios de remesas:

Proyectos del modelo de remesas y marcos de política y regulatorios del FOMIN

Agencia ejecutora	Nombre de proyecto	Tipo de institución	País
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)	*Mejora de la información y procedimientos de bancos centrales en el área de remesas*	*Sin fines de lucro*	*Regional*
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)	*Aplicación de principios generales para mercados de remesas en América Latina y el Caribe*	*Sin fines de lucro*	*Regional*

A continuación se examinan los aspectos más relevantes de cada proyecto dentro de la cartera de remesas, políticas y marcos regulatorios. Una vez presentados los resúmenes de los proyectos, se analizarán los factores de éxito de los mismos, para posteriormente comentar las lecciones derivadas de la aplicación de este modelo.

Agencia ejecutora:
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)

Título del proyecto:
Mejora de la información y procedimientos de bancos centrales en el área de remesas

Modelo:
Remesas, políticas y marcos regulatorios

Monto total de proyecto:
US$2.270.771

La agencia ejecutora del proyecto es el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), una asociación civil y sin fines de lucro que cuenta entre sus socios a 47 bancos centrales de América Latina y el Caribe y a otras instituciones regionales. CEMLA se dedica a labores de capacitación, diseminación, elaboración de estudios y cooperación técnica.

Diseño del proyecto

Con este proyecto se aborda el problema de la ausencia de procedimientos estandarizados de medición y rendición de informes sobre los flujos de remesas a través de fronteras y regiones. La falta de estándares afecta la capacidad de los gobiernos de tomar decisiones de política en torno a los flujos de remesas, controlarlos de manera apropiada, y asegurar la existencia de marcos óptimos para que el sector privado pueda competir en los mercados de remesas. Al instituir estándares para rendir informes sobre estos flujos, los gobiernos pueden asegurar que existan entornos competitivos que disminuyan los costos de la transferencia. Esto también debería animar a las instituciones financieras a entrar a este mercado, lo cual beneficiaría a emisores y receptores con la oferta de otros productos financieros.

El objetivo del proyecto es contribuir al desarrollo y aplicación de una metodología regional armonizada para medir las remesas familiares internacionales. Su meta última es aumentar los ingresos netos por concepto de remesas en la región mediante la reducción del costo de envío en un mercado más competitivo. Los objetivos específicos son:

- mejorar la recopilación de información estadística que mantienen los bancos centrales de la región;
- realizar estudios sobre la estructura de los mercados nacionales que reciben remesas con la participación de los bancos centrales, haciendo énfasis en aquellos aspectos regulatorios que puedan reducir los costos de transferencia y promoviendo la transparencia entre los intermediarios;
- proponer recomendaciones para lograr que los receptores de las remesas abran cuentas en el sistema bancario formal, incluyendo la realización de campañas de educación financiera, y
- diseminar los resultados a través de seminarios de sensibilización.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Una entidad regional de política financiera puede involucrar a los bancos centrales en la tarea de crear conciencia y nuevos estándares para las transferencias de remesas. Con ello se aspira a mejorar la competencia en el mercado y reducir los costos para remitentes y receptores de remesas, de manera que puedan percibir una mayor porción del dinero enviado.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Elaborar un informe general en el que se identifiquen los problemas principales para medir estadísticamente los flujos de las remesas entre familias.
- Publicar un manual de buenas prácticas en la medición estadística de las remesas.
- Realizar misiones de asistencia técnica a los países que participan para recolectar información sobre el mercado de remesas y sus prácticas de medición.
- Publicar informes confidenciales con recomendaciones basadas en estas misiones para que los bancos centrales puedan mejorar sus procedimientos.
- Dar a conocer informes sobre los métodos de recolección de datos de cada país visitado.
- Preparar tres publicaciones generales adicionales: un glosario de términos técnicos, un análisis regional comparativo y un compendio de buenas prácticas para regular el mercado de remesas.
- Capacitar al personal de bancos centrales en los nuevos procedimientos estadísticos para medir los envíos de remesas.

Los resultados de estas actividades serán ampliamente difundidos y se creará una página web como herramienta de comunicación.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2005, con un período de ejecución de 42 meses. Este proyecto sigue en fase de ejecución. Se han llevado a cabo ocho misiones a bancos centrales de ocho países, y se han completado tres publicaciones de diagnóstico de un igual número de países, las cuales se encuentran a disposición del público en la página web de CEMLA. Uno de los países, Honduras, se ha comprometido a implementar un nuevo marco de medición de remesas.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Ocho bancos centrales reciben misiones de proyecto y adoptan nuevos procedimientos estadísticos de medición de remesas.	*Se realizaron misiones a ocho bancos centrales. Los países involucrados se encuentran en diferentes fases de implementación de las recomendaciones del proyecto.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se llevaron a cabo ocho misiones a los siguientes países: Barbados, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras y la República Dominicana.
- Se organizaron tres seminarios sobre la mejora de los procedimientos para reportar flujos de remesas.
- Otros 27 países han solicitado misiones.
- Se han completado tres diagnósticos de países y otros se encuentran en fase de borrador. Estas tres publicaciones, relacionadas con los mercados de Colombia, Honduras y El Salvador, se encuentran a disposición de los interesados en la página web de CEMLA. Las publicaciones sobre Bolivia, Brasil y la República Dominicana están siendo elaboradas, y una vez se traduzcan al inglés se someterán a revisión conjunta con los bancos centrales y se publicarán.
- Las versiones preliminares de los tres documentos básicos (el glosario bilingüe de términos empleados en la medición de remesas, el manual de buenas prácticas estadísticas de medición de remesas, y la guía metodológica de las misiones a los países) están a disposición de los bancos centrales en la página web del programa de remesas.
- Existe un Grupo de Trabajo de Remesas (RTG, por sus siglas en inglés) compuesto por representantes de nueve bancos centrales, así como un Comité Asesor Internacional (ICA, por sus siglas en inglés). Ambos han sido instrumentales en el avance de las actividades del proyecto. El RTG ayuda a mantener el compromiso de los bancos centrales para con los objetivos del proyecto. El CAIR ofrece asesoría especializada para el mismo.
- CEMLA y los bancos centrales están creando una base de datos en la que se recopilarán cifras de todos los países y permitirá hacer cruces entre éstos.
- El modelo piloto de recolección de datos que se emplea en este proyecto ha sido utilizado por el FMI como base para formular nuevos estándares de recolección de datos de remesas en sus estadísticas de balanza de pagos global.
- El FMI ha replicado muchos de los procedimientos operativos y metodologías del proyecto.

Impacto institucional del proyecto

Hasta la fecha, el proyecto no ha tenido impacto en el CEMLA. Para una descripción del impacto en los bancos centrales, véase más abajo "Impacto en los beneficiarios".

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- CEMLA es una institución muy sólida con una base de conocimientos muy extensa, y con amplia credibilidad y capacidad de convocatoria frente a los bancos centrales.
- La unidad de coordinación de proyecto es efectiva y cuenta con empleados y consultores con amplia experiencia y conocimientos en esta área.

Factores de éxito externos (entorno):

- Hay un enorme interés por parte de los funcionarios de los bancos centrales en mejorar los procedimientos de reporte de remesas.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- A medida que el proyecto evolucionaba, la demanda por parte de los bancos centrales se incrementó hasta el punto de que algunos pedían una segunda misión. Actualmente hay otros 27 bancos centrales que tienen interés de participar. De hecho, algunos bancos centrales fuera de la región, como es el caso de Filipinas, también han solicitado misiones.
- La demanda excede lo anticipado. Por eso el presupuesto se tuvo que modificar. Sin embargo, se ha producido también un ahorro en el presupuesto debido a que el consultor principal se aprendió la metodología y pudo realizar las misiones en un período más corto.
- Con el propósito de compartir conocimiento entre países, se está adaptando la metodología de la misiones para permitir que los bancos centrales de países que son vecinos (y que tienen una relación emisor-receptor de remesas, como es el caso de Brasil y Bolivia) se vinculen a las mismas. Esto también ha permitido hacer ahorros.

Problemas externos (entorno):

- La crisis económica global supone una prioridad mucho mayor para los bancos centrales que el proyecto de remesas, lo cual ha retrasado hasta cierto punto la implementación del proyecto.

Cuestiones regulatorias

Este proyecto incluye cambios regulatorios, un proceso que por lo general es lento e involucra a un número de actores sobre los cuales no se tiene control.

Impacto en los beneficiarios

El impacto en los bancos centrales de muchos países ha sido espectacular y se demuestra con la creciente demanda de misiones del CEMLA. En el tema de remesas se han desarrollado definiciones estandarizadas que han sido aceptadas. El conocimiento acerca de los mecanismos de medición ha mejorado, así como el compromiso de realizar dichas mediciones. También ha mejorado la precisión de los datos sobre remesas reportados por los bancos centrales.

Por otra parte, se está desarrollando una base de datos centralizada para recopilar cifras sobre los flujos de remesas en la región. Esta base de datos cubre los servicios de remesas que fluyen desde

los 14 países principales de envío hasta 67 países receptores, lo cual representa el 60% de todas las remesas a países en desarrollo. Esta base de datos contiene el costo promedio de cada tipo de transferencia de dinero, incluyendo las comisiones y cargos por tasa de cambio, además del costo promedio para todo tipo de compañías dentro de un mismo corredor.

Lecciones aprendidas

- La difusión de la información de los estudios ha sido fundamental, pese a que el presupuesto asignado era modesto. La diseminación a través de eventos ayudó a mantener el consenso, un elemento esencial para seguir avanzando.
- La difusión más allá de la región está ayudando a transferir conocimientos a otros países fuera de América Latina y el Caribe.
- Uno de los objetivos del proyecto es el de incrementar la competencia en los mercados de remesas, en aras de reducir los costos. Sin embargo, no ha sido posible determinar si la reducción de costos experimentada puede ser atribuida en alguna medida a esta iniciativa.
- La coordinación efectiva y con credibilidad de los proyectos sobre políticas y marcos regulatorios, aunada a una visión unificada, ha sido clave para el éxito de esta iniciativa.

Conclusiones

La hipótesis del proyecto, a saber, que una entidad regional puede involucrar a los bancos centrales en la tarea de crear conciencia y nuevos estándares sobre transferencias de remesas, ha sido corroborada. Este proyecto ha sido muy exitoso en la medida en que se han registrado cambios importantes en la medición y el reporte de flujos de remesas. Esto se traducirá en mejores políticas, mercados más eficientes, y un mayor interés por parte del sector privado en penetrar en el mercado de remesas una vez se compruebe los volúmenes reales transferidos a cada país.

Agencia ejecutora:
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)

Título del proyecto:
Aplicación de principios generales de envíos de remesas internacionales para mercados de América Latina y el Caribe

Modelo:
Remesas, políticas y marcos regulatorios

Monto total del proyecto:
US$3.812.646

Durante la cumbre G-8 en Sea Island en junio de 2004, los países del grupo acordaron emprender acciones encaminadas a ayudar a reducir el costo de las transferencias de remesas. Una de las iniciativas fue la creación de un grupo de trabajo para desarrollar principios sobre los servicios de remesas internacionales que conduzcan a disminuir los costos mediante la creación de mercados transparentes, eficientes y competitivos. El grupo de trabajo, bajo el liderazgo del Banco Mundial y el Comité de Sistemas de Pago y Liquidación (Committe on Payment and Settlement Systems) del Banco de Pagos Internacionales (Bank for Internacional Settlements-BIS), fue conformado por expertos en desarrollo y en sistemas de pago de los bancos centrales de países remitentes y destinatarios, así como de instituciones financieras internacionales, incluyendo el FOMIN. Los Principios Generales para la Provisión de Servicios de Remesas Internacionales, que se publicaron oficialmente en enero de 2007, cubren estos cinco pilares clave:

- Transparencia y protección del consumidor;
- Infraestructura de los sistemas de pagos;
- Competencia;
- Entorno regulatorio;
- Gobernabilidad; y
- Gestión de riesgos.

Los principios también describen el papel que desempeñan tanto el sector público como el privado en mejorar la eficiencia en el mercado de remesas.

Una vez los principios fueron aprobados por el G-8, el G-20 y el Foro de Estabilidad Financiera, el siguiente paso consistió en ponerlos en marcha. En su calidad de líder en la realización de estudios y proyectos sobre remesas, el FOMIN diseñó este segundo proyecto junto con el CEMLA para ayudar a los países en América Latina y el Caribe a cumplir con los Principios Generales y así reducir los costos de las transferencias de remesas e incrementar la eficiencia de este mercado. Asimismo, el proyecto se diseñó como modelo a replicar en otras regiones.

Diseño del proyecto

El objetivo del proyecto es implementar los Principios Generales como medida para ayudar a incrementar los ingresos netos por concepto de remesas en la región, reduciendo el costo de su transferencia en un mercado más transparente, eficiente, asequible, competitivo y seguro. Con este fin, el proyecto incluye los siguientes componentes: (i) misiones de análisis especializadas para que trabajen con las autoridades locales en el estudio del mercado de remesas; (ii) publicación de informes confidenciales con recomendaciones para gobiernos que incluyan posibles cambios de políticas; (iii) publicación amplia de informes sobre el mercado de remesas y las regulaciones de los países visitados; (iv) transferencia de conocimientos y toma de conciencia; y (v) asistencia técnica y diseminación para ayudar a los países en la implementación de las recomendaciones ofrecidas en los informes. El proyecto se apoya de manera significativa en la alianza entre el FOMIN, CEMLA y el Banco Mundial, la cual permite que expertos de cada institución participen en las misiones y redacten los informes de recomendaciones. CEMLA actúa como secretariado y además dirige la implementación de las recomendaciones mediante asistencia técnica.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Una entidad regional de política financiera puede ayudar a los bancos centrales a cumplir con los Principios Generales para la Provisión de Servicios de Remesas Internacionales del G-8; dicha actividad puede además incrementar los ingresos netos por concepto de remesas en la región reduciendo sus costos de envío a través de un mercado más transparente, eficiente, asequible, competitivo y seguro.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Efectuar 15 misiones a países para evaluar el cumplimiento con los Principios Generales y formular recomendaciones confidenciales a las autoridades con base en las evaluaciones.
- Prestar asistencia técnica para la publicación de documentos por países y regiones.
- Organizar seminarios regionales para informar acerca de los progresos del proyecto y sus enseñanzas.
- Llevar a cabo eventos para mejorar los conocimientos de los participantes locales.
- Ofrecer asistencia técnica para implementar las recomendaciones que surjan de las misiones a los países.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2007 con un período de ejecución de 48 meses. Este proyecto aún se encuentra en la fase de ejecución. Aunque esta iniciativa es relativamente nueva, ha obtenido buenos resultados hasta la fecha, incluyendo las nueve misiones realizadas a Brasil, Colombia, El Salvador,

Guatemala, Haití, Honduras, Perú, Panamá y Trinidad y Tobago, y la elaboración de ocho informes con recomendaciones basadas en las misiones, los cuales han sido presentados a las autoridades nacionales. Honduras se encuentra en la fase de implementación de las recomendaciones a través de la cooperación técnica proporcionada por el proyecto. El Salvador y Guatemala también están implementando las recomendaciones de los informes. Otros países recibieron recientemente sus informes y se encuentran en fase de consultas con el proyecto para determinar los pasos a seguir en la implementación.

Para marzo de 2010, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Al concluir el proyecto, por lo menos ocho bancos centrales u otras entidades adoptan planes para implementar los Principios Generales, y otros 15 participan activamente en el programa.	*Honduras está en el proceso de redactar regulaciones sobre la transferencia de dinero basadas en las recomendaciones del proyecto.*
Se han realizado por lo menos 15 estudios y valoraciones de cumplimiento de los 15 Principios Generales en diferentes países de la región.	*Se realizaron nueve misiones y se entregaron ocho informes de recomendaciones a las autoridades nacionales.*
Las autoridades de por lo menos 10 países (ocho en fase de ejecución y dos en fase de preparación) adoptan planes para armonizar sus mercados de remesas con los Principios Generales, apoyándose en la asistencia técnica del proyecto.	*Seis países iniciaron el proceso de implementación de los informes. Honduras está redactando nuevas regulaciones para las transferencias de dinero con apoyo del proyecto. Como resultado de las recomendaciones del proyecto, los países centroamericanos están creando una base de datos sobre precios de remesas con fondos del mismo. Adicionalmente, Brasil y Colombia están llevando a cabo diálogos regulatorios nacionales entre departamentos gubernamentales y migrantes para implementar las recomendaciones del proyecto.*
Durante el mismo período, las enseñanzas y las experiencias nacionales recabadas a partir de la adopción de los Principios Generales se difunden entre otros países participantes.	*Las recomendaciones y los conocimientos adquiridos a través de las misiones ofrecen una oportunidad de aprendizaje a los participantes de las misiones y sus organismos (FOMIN, Banco Mundial, CEMLA) y sirven para contar con más información en otras misiones. Se desarrolló una tarjeta de puntaje que refleja el estatus de cada país y el impacto de la regulación sobre los costos, la cual está siendo difundida durante los eventos.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se han realizado misiones a varios países y sus informes de recomendaciones se encuentran en diversas fases de implementación.
- Se están redactando informes públicos sobre los diversos estudios de países, los cuales serán ampliamente difundidos.

- El Banco Mundial ha replicado el modelo de este proyecto para utilizarlo en otras regiones, entre ellas África, Medio Oriente, Europa y Asia.

Impacto institucional del proyecto

- No se han registrado impactos en el CEMLA.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- El CEMLA es una institución muy sólida con una base de conocimientos muy amplia, y con credibilidad y capacidad de convocatoria frente a los bancos centrales.

Factores de éxito externos (entorno):

- La demanda de misiones de asistencia técnica por parte de los gobiernos de la región constituye un factor de éxito.

Problemas detectados

Problemas externos (entorno):

- Los bancos centrales están concentrados en la crisis económica y el tema de las remesas ha sido relegado a un segundo plano.
- El CEMLA depende de la voluntad de los bancos centrales para llevar a cabo sus actividades. En algunos casos, los bancos no han tenido la disposición del caso, lo cual ha retrasado la implementación.

Cuestiones regulatorias

- Este proyecto incluye cambios regulatorios, un proceso que por lo general toma tiempo e involucra a un número de actores sobre los cuales el proyecto no tiene control.

Impacto en los beneficiarios

Las actividades del proyecto son demasiado recientes para haber producido un impacto relevante. Sin embargo, se puede citar el ejemplo del Banco Central de Honduras, que ya ha implementado algunos de los cambios recomendados relativos a la supervisión de empresas pagadoras de remesas. Actualmente se están llevando a cabo otras misiones de asistencia técnica.

Lecciones aprendidas

- La coordinación efectiva y creíble de los proyectos sobre políticas, aunada a una visión unificada, son claves de éxito.

Conclusiones

A pesar del retraso inicial en su implementación, se espera que el proyecto tenga el impacto deseado sobre los bancos centrales a los que se dirige (15), y en consecuencia sobre el flujo de remesas enviados a esos países. El cumplimiento de los Principios Generales por parte de bancos centrales y gobiernos debería mejorar la seguridad y eficiencia de los servicios de remesas internacionales, los cuales precisan de un esquema regulatorio que promueva la competencia, la transparencia, la accesibilidad y la solidez de los servicios relacionados. Con ello se reducirán los costos para remitentes y receptores, lo que les permitirá emplear una proporción mayor de las remesas para cubrir necesidades básicas y/o ahorrar en activos.

Resumen del modelo de remesas, políticas y marcos regulatorios

El siguiente cuadro contiene un consolidado de indicadores seleccionados de cada proyecto del presente modelo, utilizando aquellos que reflejan con más exactitud los objetivos del programa de remesas del FOMIN.

Indicadores de evaluación seleccionados para los proyectos del modelo remesas, políticas y marcos regulatorios del FOMIN

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Comentarios
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA): Mejora de la información y procedimientos	*Ocho bancos centrales han recibido misiones del proyecto y han adoptado nuevos procedimientos de medición estadística de remesas.*	*Se realizaron misiones a ocho bancos centrales han recibido misiones. Los países que las acogieron se encuentran en diversas fases de implementación de las recomendaciones del proyecto.*	*Actualmente existe una demanda de misiones por parte de 27 países. El personal del proyecto de CEMLA ha expuesto este tema en conferencias llevadas a cabo en varias partes del mundo, por lo cual hay países de otras regiones que siguen el liderazgo de CEMLA.*
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA): Principios generales	*Las autoridades de al menos 10 países (ocho en fase de ejecución y dos en fase de preparación) adoptan planes para armonizar sus prácticas con los Principios Generales con asistencia técnica del proyecto.*	*Honduras se encuentra en proceso de redactar regulaciones relacionadas a las transferencias de remesas basándose en las recomendaciones del proyecto. Se han realizado nueve misiones (Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Perú, Panamá y Trinidad y Tobago), y se han entregado ocho informes de recomendaciones a las autoridades nacionales.*	*Existe una competencia no intencionada entre los dos proyectos del CEMLA por atraer la atención de los bancos centrales.*

Existen únicamente dos proyectos bajo el concepto de remesas, políticas y marcos regulatorios, lo cual limita las conclusiones acerca de sus factores de éxito. Lo anterior, aunado al hecho de que ambos proyectos son implementados por la misma agencia. Sin embargo, hay elementos comunes entre estos dos proyectos y otros modelos en materia de implementación.

Conclusiones

- La solidez y la capacidad institucional, además del compromiso, son claves de éxito para proyectos relacionados con las remesas, políticas y marcos regulatorios. En el caso del CEMLA,

el hecho de que se trate de una entidad cuyos socios son los bancos centrales la convierte en una agencia ejecutora ideal para el proyecto de cambio regulatorio del FOMIN.

- La recesión económica mundial ha afectado las actividades del proyecto en la medida en que los gobiernos, y en especial sus bancos centrales, están dedicados a aliviar los efectos de la crisis y han relegado a un segundo plano el tema de las remesas.
- La difusión de información sobre los proyectos, sus objetivos y estudios realizados, ha permitido que se mantenga un enfoque y un consenso entre los reguladores y el mercado, además de que ha ampliado la demanda hacia los servicios del proyecto.

Desde los inicios del proyecto, el CEMLA y sus socios participantes de los bancos centrales han adquirido abundantes conocimientos sobre remesas, un tema que antes no se debatía. Ahora los gobiernos están mucho más informados acerca del volumen de flujos de remesas que se producen hacia y desde los países. En el pasado la medición de estos flujos era limitada, mientras que ahora se realizan periódicamente y con mucha mayor precisión, lo cual sirve para comparar y monitorear tales flujos. A través de estos proyectos se promueve el uso de definiciones y mecanismos de medición estandarizados, y en los países en donde se han realizado misiones, estos están siendo implementados. La información pública generada por medio de estos proyectos contribuye a crear mercados de remesas más competitivos.

Las estructuras institucionales creadas en el proyecto sobre mediciones, a saber, el Grupo de Trabajo de Remesas compuesto por los representantes de nueve bancos centrales, y el Comité Asesor Internacional del cual hacen parte el Banco Mundial y el FOMIN, están aportando la asesoría de expertos al proceso y asegurarán la sostenibilidad de sus resultados. El modelo es exitoso cuando se mide por la demanda y el impacto potencial, no solamente en América Latina y el Caribe, sino también en otras regiones. La metodología del proyecto para mejorar la medición de los flujos de remesas se encuentra actualmente bajo consideración como modelo a ser expandido globalmente por parte del grupo de trabajo de mediciones de remesas ("Grupo de Luxemburgo" del FMI).

Remesas y bancarización

Sección 3

Remesas y bancarización

El modelo de remesas y bancarización se ha desarrollado con la finalidad de crear mayor acceso a los emisores y receptores de remesas al sistema financiero formal. Dicho acceso aporta una serie de beneficios a emisores y receptores, entre ellos, costos de transferencias inferiores, mayor seguridad en las mismas, y la posibilidad de crear activos a través del ahorro y de apalancar los recursos de las remesas por medio de crédito. El modelo promueve la creación o expansión de actividades de transferencia de remesas, o la creación de alianzas con el mismo fin; el fortalecimiento de redes de instituciones financieras; y la creación de nuevos productos atractivos para emisores y receptores, y el mercadeo de los mismos. Los objetivos e indicadores del modelo incluyen, entre otros, la diversidad y volumen de transferencias de remesas, el número de clientes o socios nuevos, y el número y volumen de nuevos productos vendidos.

Existen 18 proyectos en la cartera del FOMIN dentro de esta categoría. En otras secciones de este informe, como la relativa a "remesas e inversiones productivas", hay proyectos que contienen elementos de este modelo, pero no es su componente predominante.

Proyectos del modelo de remesas y bancarización del FOMIN

Agencia ejecutora	Nombre de proyecto	Tipo de institución	País
Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC)	Servicios financieros para receptores de remesas	Federación de cooperativas	República Dominicana
Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS)	Remesas y desarrollo rural	ONG (Asociación de microbancos)	México
Apoyo Integral	Remesas y desarrollo rural en El Salvador	Cajas de ahorro y crédito	El Salvador
Banco ADOPEM	Remesas y desarrollo rural en la República Dominicana	Banco	República Dominicana
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI)	Fortalecimiento del sistema de ahorro y crédito popular	Banco/Gobierno	México
Banco Central del Ecuador (BCE)	Canales alternativos para la distribución de remesas para pequeños intermediarios financieros	Banco Central	Ecuador
Banco Hipotecario Dominicano (BHD)	Canales de distribución de remesas	Banco	República Dominicana
Banco ProCredit	Financiamiento para micro y pequeñas empresas a través de intermediarios financieros formales	Banco	El Salvador, Nicaragua, Ecuador y Bolivia
Banco Solidario	Apoyo a las microempresas ecuatorianas mediante una línea de crédito	Banco	Ecuador
Centro Acción Microempresarial (CAM)	Movilización de remesas a través de instituciones microfinancieras	ONG (red de IMF)	Colombia, Bolivia, Nicaragua, Haití y Perú
Cooperativa Salcajá	Más que remesas	Cooperativa	Guatemala
El Comercio	Bancarización de clientes receptores de remesas en Paraguay	IMF	Paraguay
Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH)	Fortalecimiento institucional de cooperativas de ahorro y crédito en Honduras	Federación de cooperativas	Honduras
Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)	Fortalecimiento de servicios financieros y de remesas	Federación de cooperativas	El Salvador
FINDESA/BANEX	Inversión en Financiera Nicaragüense de Desarrollo (FINDE S.A.)	Banco	Nicaragua
Fonkoze	Mejora de los servicios de remesas hacia y desde el sector rural de Haití	Fundación/IMF	Haití
Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)	Educación financiera y acceso a servicios financieros	Entidad oficial	México
PRODEM	Desarrollo de servicios para mejorar el acceso y la gestión de remesas	Banco	Bolivia

A continuación se examinan los aspectos más relevantes de cada proyecto dentro de la cartera de remesas y bancarización. Una vez presentados los resúmenes de los proyectos se analizarán los factores de éxito de los mismos, para posteriormente comentar las lecciones aprendidas derivadas de la aplicación de este modelo.

Agencia ejecutora:
Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC)

Título del proyecto:
Servicios financieros para receptores de remesas

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$1.240.000 [15]

La agencia ejecutora, Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC), es una federación de cooperativas en la República Dominicana fundada en 1991, con 14 afiliados y más de 90.0000 asociados. Cuando se inició el proyecto en 2003, los socios de AIRAC acumulaban US$101 millones en activos, de los cuales AIRAC tenía US$3,27 millones. Este es el segundo proyecto de AIRAC con el FOMIN. El primero mejoró la gestión de control interno y la supervisión de cartera, y modernizó los sistemas informáticos y de comunicación, mejorando sus indicadores financieros. Cuando se diseñó este segundo proyecto, las cooperativas asociadas con AIRAC ya se habían incorporado en el negocio de las transferencias de dinero, y recibían anualmente remesas por el valor de US$250 millones. Las cooperativas también ya se encontraban desarrollando estrategias para promover el ahorro entre los receptores y los animaban a invertir parte de sus remesas en actividades empresariales.

Diseño del proyecto

Los problemas identificados en los documentos de diseño de proyecto son los altos costos de transferencia de remesas, el acceso limitado a servicios de transferencias en las zonas rurales, la ineficiencia e inseguridad de los sistemas de distribución, y el uso de las remesas para consumo en lugar de ahorro o inversión en actividades productivas.

El objetivo del proyecto es aumentar el número y volumen de las transferencias de remesas y disminuir su costo aumentando la eficiencia. Esto se lograría mejorando la transmisión electrónica de datos de las cooperativas y las conexiones entre sus socios, y modernizando la base de datos central. Se esperaba que estas iniciativas contribuyeran a la creación de una red nacional con numerosos puntos de servicio.

El proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- La mejora de la tecnología de la información en el sistema de cooperativa de AIRAC facilitará el acceso a las remesas a un menor costo.
- Un mejor servicio de remesas, sumado a educación financiera, animará a los receptores de remesas a asociarse y acceder a otros productos financieros.

15. A menos que se indique otra cosa, "monto total del proyecto" se refiere a la cooperación técnica del FOMIN, más los fondos de contrapartida de la(s) agencia(s) ejecutora(s). En algunos casos, la cooperación técnica fue acompañada de préstamos y esto se indicará en el texto..

- La demanda existente de capacitación para el emprendimiento incrementará la creación de empresariado local.
- Las remesas se canalizarán hacia inversiones productivas.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Con el fin de reducir el costo de envío de remesas, modernizar el sistema de información electrónica para realizar transferencias de dinero, facilitar transacciones electrónicas entre las cooperativas, conectar todos los puntos de servicio y actualizar la base de datos central.
- Fomentar la inversión de remesas en actividades productivas, contratando para ello a consultores que realicen un análisis estratégico sobre oportunidades de inversiones y desarrollen una estrategia para promoverlas.
- Establecer un fondo de capital semilla para financiar pequeños negocios existentes (20) y nuevos (30) utilizando las remesas como fuente de inversión. Se estima un financiamiento promedio de US$8.000 por empresa, el cual se destinará a mejorar su eficiencia operativa y a ofrecer asistencia técnica para mejorar sus posibilidades de éxito.
- Diseñar materiales de mercadeo y páginas web, y financiar actividades promocionales en Estados Unidos con el fin de comercializar los productos entre los migrantes dominicanos en dicho país

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2003, con un período de ejecución de 36 meses y una extensión potencial de otros 36. Actualmente, el proyecto se encuentra en fase de ejecución. Aunque todavía no se han calculado los indicadores de resultados clave, se registran algunos logros intermedios que vale la pena destacar. De las 14 cooperativas de la asociación que participan en el proyecto, nueve están recibiendo remesas como sub-agentes de empresas de remesas. Asimismo, se han mejorado los sistemas informáticos de las cooperativas, incluyendo equipos y programas informáticos. El número de puntos de servicio para transferencia de remesas ha aumentado de manera significativa, pasando de seis a inicios del proyecto, a 80 en la actualidad. El personal ha sido capacitado para vender otros productos financieros a los receptores de remesas.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
El número de puntos de servicio aumenta de seis a 60.	*Se cuenta con 80 puntos de servicio.*
Se reduce el tiempo de entrega de dos días a dos horas.	*El tiempo promedio de entrega se redujo de 20 minutos a cinco minutos.*
El volumen de transferencias aumenta de US$6.300 diarios a US$135.000 diarios.	*El volumen promedio de transferencias oscila entre US$5.000 y US$6.670 por día.*

Resultados intermedios del proyecto

- Dentro de la República Dominicana existe un mayor número de cooperativas que ofrecen servicios de remesas. Algunas de las cooperativas de AIRAC trabajan como sub-agentes de Vimenca, una firma que representa a Western Union. Asimismo, se firmó un contrato con Roraima Financial Services, otra empresa de remesas, y se están llevando a cabo negociaciones con otras empresas del sector. De las 14 cooperativas de AIRAC, nueve reciben remesas.
- En las cooperativas participantes se ha adquirido e instalado una plataforma de tecnología para la transferencia de remesas y un módulo de gestión de relaciones con los clientes. La plataforma de TI es necesaria para conectarse con las empresas de remesas. El módulo de gestión de relaciones con los clientes se utiliza para dar seguimiento a las transacciones de los clientes, así como para capturar información sobre su perfil (edad, estado civil, fecha de nacimiento y otros datos).
- Se han mejorado los equipos de computación.
- Se finalizó un estudio sobre competencia y costos en el mercado de transferencias de remesas entre Nueva York y la República Dominicana.
- Se han impreso 2.000 folletos con la descripción de los productos y servicios financieros ofrecidos por las cooperativas. Uno de los servicios que se promueve es Domex para transferencia de remesas. Los folletos se distribuyeron en eventos organizados en 2006 por ejecutivos de dos cooperativas asociadas, Mamoncito y San José de las Matas, con el objetivo de promover el servicio de transferencia de remesas. Estos eventos tuvieron lugar en Estados Unidos, incluyendo Nueva York, Filadelfia y Boston y en España. En cada uno de estos participaron cerca de 50 dominicanos.
- Se efectuó un estudio sectorial para identificar negocios que pudieran beneficiarse de fondos de capital semilla. Se han identificado 35 empresas con ese potencial y se han contratado a los consultores que prestaran la asistencia técnica.

Impacto institucional del proyecto

A pesar del ritmo lento de implementación del proyecto, se ha detectado un impacto institucional atribuible al mismo. AIRAC y sus cooperativas asociadas cuentan hoy con:

- ochenta puntos de servicio en toda la República Dominicana, comparados con los seis iniciales;
- personal especializado y con una metodología para la venta cruzada de productos financieros a receptores de remesas;
- una mayor comprensión del perfil de los emisores y receptores de remesas;
- relaciones con grupos de migrantes en Estados Unidos (Nueva York, Filadelfia y Boston); y
- nuevas alianzas con empresas de remesas.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Las cooperativas fueron creadas por migrantes y por esta razón responden mejor a sus necesidades.
- Las cooperativas cuentan con una serie de productos para venta cruzada. Desafortunadamente, todavía no se puede saber con precisión cuantos receptores de remesas se han asociado a ellas y/ o qué tipo de productos han adquirido.
- Se cuenta con personal altamente calificado, incluyendo profesionales con maestría en finanzas y varios años de experiencia.
- El personal es estable, lo cual permite que haya continuidad en el apoyo a las estrategias de mercadeo de las cooperativas.
- Se han creado incentivos de desempeño para los empleados que obtienen las metas establecidas en términos de resultados, lo cual contribuye a la estabilidad y a mantener en alto los ánimos de los empleados.
- Se cuenta con presupuesto para capacitar al personal, lo cual garantiza su buena calificación.
- La buena gobernabilidad tanto en AIRAC como en sus cooperativas asociadas permite que se produzca una colaboración efectiva entre estas entidades para alcanzar los objetivos del programa.
- Las principales cooperativas del país están asociadas a AIRAC, lo cual ha ayudado a ampliar los servicios de remesas a mercados carentes de ellos.

Factores de éxito externos (entorno):

- No existen competidores en el área de remesas en las zonas rurales.
- Existe un fuerte vínculo con las comunidades dominicanas en Estados Unidos y España, lo cual facilita la promoción de servicios y productos de las cooperativas.
- AIRAC está vinculada con el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU por sus siglas en inglés), el cual ha prestado apoyo técnico para efectuar cambios regulatorios y asesoría en tecnologías de la información.

- Las regiones en las que trabaja AIRAC tienen un alto índice de migración y por lo tanto una demanda alta de remesas.
- Los proyectos anteriores con USAID y el FOMIN ayudaron a fortalecer a las cooperativas y a familiarizarlas con los requerimientos de los proyectos financiados por donantes.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El Fondo de Capital Semilla que se fue conceptualizado para facilitar asistencia técnica a nuevos emprendimientos aplicaba criterios de selección poco realistas para la identificación de negocios. Los criterios estipulaban que los propietarios de empresas tenían que ser receptores de remesas. La realidad es que en las áreas rurales de la República Dominicana, no todos los microempresarios o propietarios de pequeñas empresas reciben remesas. Además ha sido difícil establecer qué socios de las cooperativas son receptores de remesas, a juzgar por sus libretas de ahorros. Las cooperativas han tenido que hacer trabajo de campo adicional para poder identificar a los receptores de remesas.
- No parece existir demanda para los fondos de capital semilla por parte de los socios de las cooperativas. En lugar de asistencia técnica, los empresarios solicitan préstamos. En consecuencia, los gerentes de las cooperativas se han mostrado reacios a promover este fondo.
- El personal de las cooperativas carece de experiencia para identificar negocios con potencial de crecimiento.

Problemas externos (entorno):

- Aparte de las cuestiones regulatorias (véase el siguiente apartado), no se encontraron problemas externos.

Cuestiones regulatorias

El proyecto anticipó que las cooperativas asociadas a AIRAC tendrían la capacidad de ofrecer transferencias de remesas directamente a sus clientes. Sin embargo, las leyes en la República Dominicana no permiten que las cooperativas operen en los mercados de remesas. Tras dos años de intentar promover cambios en el entorno regulatorio, las cooperativas optaron por actuar como sub-agentes de las empresas de remesas. Por esta razón, estas no tienen la capacidad de reducir el costo de las transferencias de remesas —uno de los objetivos del proyecto— y su capacidad de promover servicios de remesas en Estados Unidos es bastante limitada.

Impacto en los beneficiarios

AIRAC resalta dos áreas donde se ha producido algún impacto:

- **Comodidad:** Las transacciones se pueden ahora efectuar electrónicamente, lo cual permite que se realicen transferencias entre cooperativas; también existe la banca electrónica.
- **Seguridad:** Las personas puede retirar sus remesas en las sucursales de las cooperativas, lo cual es mucho más discreto que el reparto de dinero a domicilio. Cuando los mensajeros distribuyen el dinero a domicilio —algo muy común en la República Dominicana—, los ladrones potenciales tienen claro que se están repartiendo remesas. En cambio cuando la gente acude a las sucursales de las cooperativas, puede estar efectuando cualquier tipo de transacción y no necesariamente el cobro de una remesa.

Lecciones aprendidas

- En el diseño del proyecto se debe conocer y tomar en cuenta el entorno regulatorio local.
- Deben existir sistemas de monitoreo y evaluación que brinden la información necesaria (por ejemplo, qué socios de cooperativas reciben remesas). Si la base de datos no puede facilitar dicha información, se deberían cambiar los indicadores que no son adecuados o el proyecto tendría que presupuestar actividades para mejorar los sistemas de monitoreo.

Conclusiones

A pesar de la lentitud en su implementación, el proyecto ha generado impacto debido el compromiso de AIRAC y sus cooperativas asociadas. Aunque es posible que algunos aspectos regulatorios impidan que la agencia ejecutora logre alguno de los objetivos previstos, se espera que la mayoría se cumplan. Las mejoras de la plataforma de TI han incrementando la eficiencia del proceso de transferencias de remesas y se ha ampliado el acceso a las remesas mediante los nuevos puntos de servicio. El tiempo de transferencia se ha reducido a segundos, cuando antes del proyecto el promedio oscilaba entre 30 minutos y dos días. Sin embargo, no se ha producido un impacto importante en términos de costos, un hecho que parece estar fuera del control de AIRAC. Las cooperativas asociadas a AIRAC tienen hoy más socios debido a la mejora de los servicios de remesas y a la oferta de otros productos financieros. En cuanto al componente relativo a inversión en actividades productivas, todavía no se puede saber si existe suficiente demanda de capacitación financiera para el emprendimiento, o si las remesas se canalizarán hacia inversiones productivas.

Agencia ejecutora:
Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS)

Título del proyecto:
Remesas y desarrollo rural

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$617.342

La Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS) ha desarrollado la metodología de "microbancos" para comunidades indígenas remotas con el fin de facilitarles el acceso a servicios de ahorro, crédito y otros de carácter financiero. Cuando se inició el proyecto en 2005, había 28 microbancos organizados en siete redes que atendían a 15.000 socios en 430 comunidades rurales e indígenas en los estados de Oaxaca, Puebla, Guerrero, Morelos, Hidalgo y Michoacán. Además de los microbancos, existen otras instituciones financieras rurales asociadas a AMUCSS.

Diseño del proyecto

Con este proyecto se propone abordar los siguientes problemas: altos costos de transacción para emisores y receptores; falta de seguridad para la recepción del dinero; y limitada integración de los receptores de remesas con el sistema bancario formal. En tal sentido, los objetivos del proyecto son los siguientes:

- Aumentar el volumen de transferencias de remesas a través de los microbancos.
- Mejorar la eficiencia de las transferencias para reducir los costos administrativos.
- Desarrollar mecanismos que incrementen la seguridad de las transferencias (por ejemplo, contratar agentes de seguridad en los microbancos, utilizar los teléfonos celulares para transferencias, contratar vehículos blindados o instalar cámaras de seguridad).
- Desarrollar estrategias de mercadeo para promover ventas cruzadas de los productos y servicios ofrecidos por los microbancos, incluyendo el mercadeo de las asociaciones locales de migrantes fuera de México, y educación financiera para los migrantes y sus familias.
- Dotar a FOMICRO —la estructura de gestión de liquidez— de programas informáticos que le permitan mejorar la integración financiera y por lo tanto la eficiencia de las transferencias entre microbancos.

Este proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- La mejora en la eficiencia y el aumento en el volumen de las operaciones de los microbancos abaratarán los costos de transacción y mejorarán la seguridad de las transferencias.
- El mercadeo entre los migrantes que se encuentran fuera del país puede contribuir a aumentar el volumen de transferencias, así como las ventas cruzadas de productos financieros.

- Se puede atraer a los receptores de remesas de las zonas de influencia de los microbancos hacia otros productos, especialmente cuentas de ahorro.
- El negocio de la transferencia de remesas puede ser lucrativo para los microbancos.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Aumentar y mejorar la comunicación entre migrantes en Estados Unidos y sus familias receptoras en las zonas de influencia de los microbancos.
- Impartir educación financiera a los migrantes y a sus familias.
- Efectuar estudios de mercado sobre las necesidades de las familias.
- Diseñar nuevos productos financieros.
- Capacitar al personal de los microbancos en la venta cruzada de productos financieros.
- Contratar a consultores para que presten asistencia técnica dirigida a mejorar las operaciones de los microbancos.
- Adquirir equipos de telecomunicación para videoconferencias transnacionales.
- Mejorar el sistema de gestión informativa con un módulo de monitoreo y evaluación.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2006 con un período de ejecución de 30 meses. Actualmente se encuentra en su última fase. El proyecto ha permitido que AMUCSS aumente su volumen de transferencias por medio de contratos con empresas de remesas. Los receptores de remesas se han convertido en nuevos socios, y el volumen de ahorro derivado de las remesas se ha incrementado hasta el punto de que se plantea un problema de exceso de liquidez, para lo cual AMUCSS ha creado nuevos programas piloto.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
El número mensual de transacciones aumenta de 3.000 a 12.000.	*El número de transacciones mensuales llegó 9.624 en diciembre de 2008*
Un total de 4.100 emisores de remesas se asocian a los microbancos.	*Desde el comienzo del proyecto hay 4.102 socios nuevos.*
El volumen de ahorro se incrementa en 18 millones de pesos mexicanos adicionales.	*El volumen de ahorro se incrementó en 21 millones de pesos mexicanos (aproximadamente US$1.6 millones).*
Se establecen acuerdos con al menos tres empresas de remesas de cobertura nacional.	*Dentro de la red Envíos Confianza, los microbancos de AMUCSS y otras entidades financieras rurales tienen hoy contratos con tres compañías de remesas, Viamericas, Intermex, y Vigo, y se encuentran en el proceso de firmar contratos adicionales con Intermex, Quisqueyana, Uniteller y otras entidades.*

Impacto institucional del proyecto

- Las siete redes de microbancos iniciales se han consolidado en una sola que ofrece el volumen y escala necesarios para negociar contratos con las empresas de remesas a precios razonables.
- AMUCSS y sus instituciones asociadas crearon Envíos Confianza (una empresa de transferencia de remesas bajo el control de AMUCSS), una plataforma/red de pago centralizada que puede ser utilizada por todos sus socios para transferir remesas.
- Envíos Confianza cuenta con su propio sistema informático de plataforma múltiple, basado en Java, lo cual le permite conectarse con todos los programas informáticos de las diferentes compañías de remesas. Veintitrés instituciones utilizan hoy Envíos Confianza.

El proyecto ha tenido impactos adicionales en AMUCSS y sus organizaciones asociadas, a saber:

- AMUCSS se ha reestructurado para gestionar mejor Envíos Confianza, la Caja Central y Fondo de Inversiones (FOMICRO) (una facilidad de gestión de liquidez) y otros nuevos programas. AMUCSS creó FOMICRO antes de que comenzara el proyecto con el fin de ofrecer a los microbancos un mecanismo de acceso a gestión de liquidez, así como a garantías y créditos de vivienda para sus socios. Este mecanismo de integración financiera centraliza los fondos líquidos de aquellos microbancos que cuenten con excedentes, y presta a aquellos microbancos con exceso de demanda. La facilidad busca también maximizar la rentabilidad de los fondos líquidos invirtiéndolos en instrumentos adecuados (siempre y cuando lo permita el marco regulatorio). Finalmente, el diseño de productos se lleva a cabo dentro de la misma facilidad, la cual ha demostrado ser muy valiosa para manejar la liquidez de los servicios de transferencia de remesas.

- El número de empleados de AMUCSS aumentó de 15 a 35 y ahora existen áreas de trabajo especializadas que responden a la creciente complejidad de las necesidades de la institución. Por ejemplo, AMUCSS tiene ahora una Unidad de Educación Financiera, además de que cuenta con entidades separadas para manejar ciertos programas y productos. La Red de Agencias de Desarrollo Rural Sierras Verdes A.C., por ejemplo, opera un programa de pequeños emprendimientos, mientras que RedSol es la encargada del desarrollo de productos de microseguros.
- AMUCSS y otras entidades afines han desarrollado seis nuevos productos financieros atractivos para los migrantes y sus familias: seguros de vida, créditos para vivienda, créditos agrícolas, ahorros para educación, seguros para la repatriación de migrantes en caso de fallecimiento, y créditos para el lanzamiento de nuevos negocios. Algunos productos, como el de ahorro para agricultura y el crédito agrícola, están todavía en la fase piloto.
- El personal de los microbancos ha sido capacitado en la venta cruzada de productos y servicios financieros y ejecuta esta misión con éxito.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La metodología de microbanca es altamente adaptable a las comunidades rurales en las que opera. Su gerencia es local, sus operarios hablan las lenguas indígenas del área y responden a las necesidades de sus comunidades. El apoyo de AMUCSS (financiero, administrativo, de asistencia técnica y coordinación) a los microbancos ha sido crucial para el éxito del proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- El apoyo financiero de la Fundación Interamericana, la cual aportó los fondos de contrapartida del proyecto, fue decisivo para poder iniciar las actividades durante el largo proceso de lanzamiento del FOMIN. Esto permitió a los microbancos responder a la demanda de servicios de transferencia de remesas en sus comunidades antes de que estas últimas empezaran a disminuir a causa de la recesión global.
- Diez de los microbancos están situados en comunidades transnacionales con altos índices de migración a Estados Unidos, garantizando así la demanda de servicios de transferencia de remesas.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El proyecto enfrentó retrasos administrativos debidos a cambios en el personal responsable de la coordinación del proyecto, que originalmente estaba a cargo de una sola persona. Recientemente, AMUCSS ha logrado mejorar la situación transfiriendo la responsabilidad de administrar los fondos de cooperación técnica al área de gestión, y la responsabilidad por

información financiera, control, desembolsos y auditorías al área contable y financiera.

- La negociación con las empresas de transferencias de remesas resultó muy complicada y dio lugar a la creación de Envíos Confianza, una red de microbancos y de otras entidades financieras rurales bajo el control de AMUCSS.
- El uso de videoconferencias para mercadeo y educación financiera con migrantes residentes en Estados Unidos resultó difícil. Las comunicaciones satelitales no son efectivas en comunidades rurales ubicadas en tierras montañosas.

Problemas externos (entorno):

- La creación de Envíos Confianza generó algunos retrasos. Su institucionalización dentro de los microbancos hizo más lentas las transferencias de remesas antes de que los sistemas entraran en funcionamiento.
- La crisis económica, junto con políticas más estrictas de migración en los Estados Unidos, han reducido el volumen y número de transferencias de remesas.
- Los problemas de seguridad relacionados con el narcotráfico y los robos han causado enormes pérdidas de activos a un microbanco, el cierre de otro, y la disminución general del interés por los servicios de transferencias de remesas de los microbancos, una situación que AMUCSS ha tenido que afrontar con esfuerzos adicionales de promoción [16]. Los problemas de seguridad han incrementado los costos de transferencias de remesas a los bancos y disminuido la rentabilidad de estos servicios.

Cuestiones Regulatorias

AMUCSS se ha tenido que adaptar a la nueva legislación mexicana sobre lavado de dinero. Además, el marco regulatorio solo permite a los microbancos guardar o invertir su liquidez en certificados de depósito a término (CDT) y ahorro. A medida que los receptores comenzaron a depositar sus remesas en cuentas de microbancos, se hizo necesario desarrollar nuevos productos y programas para obtener rentabilidad de su liquidez, ya que las otras opciones de inversión eran limitadas.

Impacto en los beneficiarios

- Más de 5.000 receptores de remesas se han asociado a los microbancos, lo cual les ha dado acceso a productos y servicios financieros adicionales como los seis seleccionados dentro de este proyecto (seguros de vida, crédito de vivienda, crédito agrícola, ahorros para educación, seguros de repatriación en caso de muerte, y créditos para nuevos emprendimientos), además del repertorio de productos tradicionales de los microbancos (cuentas de ahorro y crédito a microempresa).
- Cerca de 500 clientes y gerentes de microbancos recibieron capacitación en educación

16. Un microbanco sufrió dos robos, lo cual afectó su capacidad de generar ingresos en los siguientes años. En otro caso, uno de los empleados fue secuestrado.

financiera, y 235 líderes comunitarios han mejorado sus conocimientos sobre gestión bancaria.

- Los clientes de las instituciones socias de AMUCSS (microbancos y otras instituciones financieras) tienen acceso a servicios de remesas en 127 puntos de servicio de 29 instituciones en 10 estados.
- El volumen de ahorro de los receptores de remesas depositado en microbancos de AMUCSS asciende hoy a 21 millones de pesos mexicanos.

Lecciones aprendidas

- AMUCSS ha concluido que el servicio de transferencias de remesas por sí solo no es tan rentable como se consideró al comienzo del proyecto. Las comisiones son bajas, los costos de seguridad son altos, y el servicio exige capacitación del personal, nuevos sistemas de tecnología de la información y otras inversiones.
- Los productos de ahorro han resultado atractivos para los receptores de remesas, en especial en las áreas rurales y agrícolas con altos índices de migración.
- El mercadeo entre las organizaciones de migrantes fue menos exitoso de lo previsto. Los migrantes desconfían del sistema financiero de México a causa del historial de fraudes y bancarrotas que provocó la pérdida de ahorros de muchos de ellos. En consecuencia se mostraron renuentes a invertir en los microbancos.
- El incremento del ahorro ha obligado a AMUCSS a crear estrategias de inversión de su liquidez en nuevos productos, tales como crédito agrícola y préstamos para nuevos emprendimientos.
- AMUCSS comprendió que la demanda de productos financieros está ligada a los ciclos de vida. Por ejemplo, algunas personas migran a Estados Unidos dentro de un patrón estacional y necesitan créditos para los períodos en que regresan a sus países de origen. Otros que migran por períodos más largos, necesitan productos de ahorro para que sus familiares inviertan las remesas que ellos envían, y cuentas de ahorro o seguros de emergencia en el caso de que las remesas no lleguen a tiempo.

Conclusiones

La implementación del proyecto enfrentó retos inesperados que provocaron cambios estructurales imprevistos con posibles efectos positivos de largo plazo. La institución estuvo a punto de lograr sus objetivos y, dado que opera en un área montañosa remota donde reina la inseguridad, se podría considerar como un éxito total. La institución ha sido proactiva en el desarrollo de nuevos productos y programas para abordar las necesidades de las familias que reciben remesas y en respuesta a los desafíos que se presentaron a lo largo del proyecto. Se han efectuado diversos estudios para analizar las necesidades de dichas familias y se han creado varios productos en los que se aplican tales resultados. La liquidez generada por los microbancos, en gran parte como consecuencia de la bancarización de los receptores de remesas no bancarizados, también ha llevado a que AMUCSS desarrolle nuevos productos y programas.

La comunicación entre los microbancos ha mejorado desde la creación de la plataforma Envíos Confianza. Con el aumento de la membresía de los microbancos y de otras instituciones financieras rurales de esta red, los socios dispondrán de un mayor poder de negociación y esto podría disminuir los costos de las transferencias y/o aumentar los márgenes de ganancia de este servicio. El suministro de servicios de remesas por parte de los microbancos ha conducido al aumento en el número de socios y en los montos de ahorro.

Agencia ejecutora:
Apoyo Integral

Título del proyecto:
Remesas y desarrollo rural en El Salvador

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$734.000

Tres de las principales instituciones microfinancieras salvadoreñas, Apoyo Integral, MicroNegocios (anteriormente Fundación José Napoleón Duarte) y Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC (AMC) crearon un consorcio en el cual se fusionó su experiencia en el área de transferencias de remesas, préstamos para inversiones, y préstamos para mejora y compra de vivienda, con lo cual han aumentado su impacto en las zonas rurales.

La agencia ejecutora del proyecto fue Apoyo Integral, que en 2009 se convirtió en la primera cooperativa de crédito regulada del país. Apoyo Integral es propiedad de Fundación Dueñas Herrera, ACCIÓN International y Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral. Al comienzo del proyecto, esta entidad tenía una red de 15 sucursales en todo el país, a través de las cuales se atendía a unos 17.000 clientes. Entre sus servicios principales figuran préstamos individuales o colectivos a pequeñas y medianas empresas, préstamos para vivienda y crédito de consumo.

AMC es una cooperativa que se inició en 1996 trabajando en las regiones del oriente y centro de El Salvador a través de una red de 13 sucursales. En 2005, MicroNegocios se separó de un programa de crédito con 18 años de existencia de la Fundación José Napoleón Duarte, convirtiéndose en microfinanciera privada. Actualmente se especializa en crédito grupal a mujeres de bajos recursos.

Diseño del proyecto

El objetivo general del proyecto es abordar la necesidad de invertir más dinero de remesas en la creación de activos. El objetivo específico es crear capacidades dentro de estas tres instituciones microfinancieras para ofrecer productos financieros relacionados con remesas familiares, tales como préstamos de vivienda o créditos para pequeños proyectos productivos.

Este proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- Un consorcio de tres IMF que compiten entre sí puede funcionar de tal manera que todas salgan beneficiadas.
- Un tipo de hipoteca transnacional sería viable.
- Existe demanda de nuevos productos de crédito por parte de emisores y receptores de remesas.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Efectuar un estudio de mercado para conocer el perfil y demanda de los emisores y receptores salvadoreños.
- Mejorar los sistemas de tecnología de la información (equipos y programas informáticos) para desarrollar la capacidad institucional de manejo de nuevos productos.
- Desarrollar y lanzar nuevos productos crediticios dirigidos a las familias emisoras y receptoras de remesas.
- Ampliar el volumen de transferencias de remesas.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2006 con un período de ejecución de 36 meses y una extensión posible de 12 meses. Actualmente se encuentra en su fase final de ejecución. La agencia ejecutora ha alcanzado, y en algunos casos superado, sus objetivos en cuanto al número de productos de crédito desembolsados a emisores y receptores, y al volumen de dichos productos en cartera. Se han desarrollado nuevos productos para este mercado que actualmente se están ensayando a través iniciativas piloto. El producto hipotecario transnacional ha sido más riesgoso de lo anticipado, y por eso estas instituciones microfinancieras no han podido competir en el mercado.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
El consorcio tiene US$1.379,000 en préstamos para adquisición/mejora de vivienda que benefician a 1.200 familias de emisores de remesas.	*Se otorgaron US$2.333.836 en préstamos a 830 familias.*
El consorcio tiene US$2.319.000 en préstamos de inversión basados en remesas otorgados microempresarios que directa o indirectamente benefician a cerca de 11.000 personas.	*Se otorgaron US$2.129.332 para préstamos de inversión que benefician directamente a 1.282 personas y a sus familias*
Al final del proyecto, la cobertura de servicios financieros en comunidades con alto índice de migración alcanza US$14,5 millones en préstamos para vivienda o inversión.	*Las transferencias a familias ascendieron a US$26,6 millones y los préstamos para vivienda e inversión a US$4.463.168.*

Impacto institucional del proyecto

- Mediante los dos estudios de mercado finalizados, uno en Estados Unidos y otro en El Salvador, las tres instituciones tienen un mayor conocimiento del mercado de remesas (emisores y receptores).
- Se ha firmado un contrato con la empresa de remesas Airpack, representante de Western Union en El Salvador, con lo cual se ha ampliado el mercado de emisores de Estados Unidos.
- Las tres instituciones han forjado alianzas con agencias inmobiliarias en Estados Unidos como "Great Service Corp" y APROSAL, lo cual ha mejorado la cobertura de migrantes interesados en hipotecas.
- Entre los tres asociados del consorcio han abierto nueve sucursales.
- Con base en consultorías financiadas por el proyecto, se han diseñado nuevos productos crediticios asociados a las remesas —conocidos como créditos transnacionales— para la adquisición o mejora de vivienda, compra de tierras o para la inversión en pequeñas empresas. Los créditos pueden ser otorgados tanto al migrante como a sus familiares en El Salvador. El análisis crediticio para préstamos transnacionales se basa en la capacidad de pago por parte del migrante, la cual a su vez se establece en base a sus propios ingresos, las declaraciones de renta en Estados Unidos, la documentación sobre ingresos y en el historial de crédito.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- El compromiso con los objetivos del proyecto por parte de la alta gerencia de las tres instituciones mantuvo el enfoque del mismo.

Factores de éxito externos (entorno):

- Existe demanda de productos crediticios vinculados a las remesas por parte de las familias que las tienen.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El proceso de crear un consorcio fue largo y exigió intensas negociaciones entre las tres entidades.

Problemas externos (entorno):

- La crisis financiera global ha aumentado el riesgo y disminuido los márgenes de ganancia de los productos transnacionales.
- Dada la dependencia de El Salvador en la economía estadounidense, el deterioro de esta última causó la pérdida de puestos de trabajo entre los migrantes salvadoreños, disminuyendo así la demanda de créditos hipotecarios transnacionales.

Cuestiones regulatorias

La conversión de Apoyo Integral de una empresa financiera privada no regulada a una cooperativa de ahorro regulada en 2009, facilitó la captación de ahorros. Esto además ha conducido al desarrollo de productos de ahorro para la población rural, incluyendo a los receptores de remesas.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 830 familias receptoras de remesas recibieron créditos para la adquisición de vivienda.
- Un total de 1.282 personas y sus familias han podido invertir un préstamo en sus microempresas.
- El volumen de transacción de remesas alcanzó US$26,6 millones.

Lecciones aprendidas

- La promoción de créditos transnacionales (hipotecas en este caso) fue más complicada de lo anticipado. El modelo de negocios debe estar bien definido, lo mismo que la conexión a través de las fronteras entre agentes, emisores, receptores e instituciones financieras. Además, en caso de que la información facilitada por el agente intermediario no sea correcta, las instituciones financieras deben disponer de un método para verificarla.
- Frente a los dos productos desarrollados —el producto de vivienda y el crédito para inversión productiva—, la institución de menor tamaño del consorcio estaba en situación de desventaja porque carecía de fondos de mediano y largo plazo para los mismos.

Conclusiones

El consorcio de tres IMF que compiten entre sí funciona para beneficio de todas, no obstante las intensas negociaciones que se registraron al principio y algunas tensiones actuales. La cooperación de la alta gerencia es crucial. El hecho de que El Salvador sea un país pequeño en el que los directivos pudieran reunirse una vez por mes probablemente contribuyó al éxito de este modelo de consorcio. La demanda de productos transnacionales fue inferior a lo proyectado a causa de la crisis mundial económica y financiera. La promoción de productos es también complicada y exigió más trabajo de lo anticipado por parte de los socios ejecutores.

El aumento de las carteras de préstamos y otros productos de las tres instituciones tuvo un impacto positivo. Apoyo Integral es hoy una empresa regulada y puede captar ahorro. La experiencia del proyecto la ha hecho más consciente de la necesidad de crear productos de ahorro y de impartir educación financiera a la población rural, incluyendo a los receptores de remesas.

Agencia ejecutora:
Banco ADOPEM

Título del proyecto:
Remesas y desarrollo rural en la República Dominicana

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$615.000

El Banco ADOPEM es un banco de microfinanzas especializado en crédito para mujeres y el sector rural. Esta institución financiera es el resultado de la adquisición, en 2003, de Banco del Valle S.A. por parte de la ONG Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer Inc. (ADOPEM). El Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM (Banco ADOPEM) inició sus operaciones tras obtener su licencia de la Junta Monetaria Nacional. Sus principales accionistas son ADOPEM ONG, el FOMIN, la CIF/Banco Mundial, el Women's World Banking (WWB), Oikocredit, Triodos Bank y empresarios locales. A fines de 2008, el Banco ADOPEM contaba con aproximadamente 90.000 prestatarios y una cartera cercana a los US$40 millones.

Diseño del proyecto

En el momento en que se diseñó el proyecto, el sistema financiero de la República Dominicana no se había enfocado en el mercado de remesas. La mayoría de los receptores no disponían de acceso a productos financieros como cuentas de ahorro y/o préstamos.

El objetivo del proyecto era ampliar la cobertura de servicios de remesas a través de un banco dominicano, en especial en las zonas rurales y entre las mujeres de bajos ingresos. Un segundo objetivo era reducir los costos de las transferencias para los emisores de remesas. Con el proyecto se buscaba promover la inversión de los flujos de las remesas en otros productos financieros ofrecidos por el banco y en actividades productivas de generación de ingresos. Mediante este proyecto se trataba además de vincular al Banco ADOPEM con la empresa de remesas Quisqueyana con el fin de efectuar transferencias de remesas y ofrecer servicios financieros a sus receptores, mientras que ADOPEM ONG se haría cargo de prestar asistencia técnica para inversiones en actividades productivas.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Las mujeres rurales de bajos recursos que reciben remesas del extranjero canalizarán parte de ese dinero hacia cuentas de ahorro en el Banco ADOPEM después de recibir educación financiera.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Establecer las alianzas necesarias con operadores de remesas internacionales como Quisqueyana, con el propósito de operar como receptores y pagadores de remesas en la República Dominicana.
- Crear productos financieros vinculados a las remesas y estructurados en torno a planes de ahorro formales. Se espera que los nuevos productos financieros incluyan seguros de vida y de accidente, ahorros para vacaciones y educación, y capital semilla para nuevos emprendimientos.
- Promover el uso de productos financieros ofrecidos a emisores y receptores de remesas no bancarizados por medio de educación financiera.
- Promover el uso de remesas en proyectos rurales orientados a la producción. Tras un acuerdo con ADOPEM ONG, el Banco ADOPEM podrá brindar capacitación a dominicanos en zonas rurales y a sus familiares, en especial en Nueva York.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2005, con un período de ejecución de 36 meses y una extensión opcional de nueve, y actualmente se encuentra en su fase final. El volumen y número de las transferencias de remesas recibidas por el Banco ADOPEM han aumentado de forma significativa. Un 9% de este volumen se ha canalizado a cuentas de ahorro, y el Banco tiene más de 5.000 clientes nuevos entre los receptores de remesas. Banco ADOPEM ha creado nuevos productos para servir a sus clientes a lo largo del proyecto.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
El número de remesas alcanza 5.300 transacciones por un total aproximado de US$625.000 a lo largo de los tres años del proyecto.	*A 30 de junio de 2009, ADOPEM había tramitado 3.041 remesas a 2.700 personas, por un monto de $58.310.391 pesos dominicanos (aproximadamente US$1,6 millones)*
Se reducen los costos de transacción en un 30%.	*No se registró impacto en los costos.*
El 10% de las remesas recibidas se destina al ahorro, con una cifra promedio del 8,4% a lo largo de tres años.	*Se ahorró un 9% del volumen de remesas.*
Existen aproximadamente 5.300 nuevos clientes de familias receptoras rurales, en especial de hogares de jefatura femenina.	*Un total de 7.462 clientes de remesas obtuvieron al menos un producto del Banco ADOPEM.*
Un total de 360 mujeres cabeza de familia reciben capacitación para la administración eficiente de sus remesas y sobre las opciones que existen para invertir estos recursos.	*Un total de 79 mujeres receptoras de remesas recibieron asistencia técnica y capacitación para el lanzamiento de emprendimientos, y 25 de ellas finalizaron el curso. Nueve solicitaron préstamos al Banco ADOPEM. Un total de 5.549 mujeres receptoras de remesas, de las cuales 350 son cabeza de familia, recibieron educación financiera.*

Impacto institucional del proyecto

- El Banco ADOPEM tiene un acuerdo con la empresa dominicana de remesas Quisqueyana para actuar como receptor y pagador de remesas. Este acuerdo no ha sido todavía aprobado por la Superintendencia de Bancos debido a la venta reciente de Quisqueyana. Como consecuencia de este retraso, ADOPEM firmó un contrato con Remesas Dominicanas, una subsidiaria del Grupo Banco Hipotecario Dominicano (BHD), la cual permite que ADOPEM actúe como agente pagador de la red BHD. Esto beneficia a ADOPEM dado el amplio número de operadores de transferencias de remesas (bancos extranjeros y empresas de remesas) que trabajan en la red.
- ADOPEM ha creado una serie de productos financieros nuevos con la asistencia técnica del FOMIN, además de sus servicios de remesas. Estos productos incluyen préstamos para negocios nuevos, vivienda, ahorro, seguro de accidentes y seguro familiar.
- ADOPEM cuenta ahora con una plataforma informática para remesas facilitada por Remesas Dominicanas. Cada una de las 32 sucursales en el país está equipada para transferir remesas y se ha capacitado al personal para que opere esta plataforma. ADOPEM ha actualizado su política de TI y los manuales de procedimientos de acuerdo con la nueva plataforma. Se ha instituido un puesto de trabajo para la supervisión de productos de transferencia de remesas.
- ADOPEM también ha adaptado su estrategia de mercadeo a las áreas rurales con visitas domiciliarias para explicar sus productos y servicios, y para invitar a la gente a recibir educación financiera y para el emprendimiento. ADOPEM visitó a 1.966 personas para promover sus nuevos servicios de transferencia de remesas. La capacitación se imparte a través del programa de educación financiera del Centro de Capacitación de ADOPEM ONG. A junio de 2009, 5.549 personas habían recibido capacitación a través del programa.
- ADOPEM ha logrado abrir sucursales en las zonas rurales, con lo cual ha ampliado el número de clientes y el tamaño de su cartera. Esto también ha contribuido a estrechar las relaciones con esas comunidades rurales y a crear una mejor imagen en ellas. ADOPEM es ahora más competitiva en el mercado por sus servicios de remesas. Los resultados del proyecto también han mejorado la capacidad de ADOPEM ONG de atraer capital de inversores y donantes, ya que las actividades del proyecto han demostrado con claridad la importancia de la educación financiera.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- ADOPEM es una institución financiera regulada con una presencia sólida en las zonas rurales. Esta entidad se ha beneficiado de su asociación con Remesas Dominicanas y de una red en expansión de operadores de transferencias de remesas.
- ADOPEM tiene su ONG propia para prestar servicios adicionales, como por ejemplo educación financiera a sus clientes.
- ADOPEM ha recibido anteriormente apoyo de WWB para desarrollar una red de cajeros automáticos con la cual ha podido ampliar la cobertura de sus servicios.

Factores de éxito externos (entorno):

- El entorno regulatorio para la transferencia de remesas en la República Dominicana es estable.
- Existe una alta demanda de servicios de transferencia de remesas en las áreas donde opera ADOPEM.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Una de las actividades del proyecto consistía en contratar a una agencia de publicidad en Estados Unidos para promover a ADOPEM como un agente de pago en las comunidades dominicanas en ese país. La identificación de una agencia con los conocimientos adecuados y capacidad de cobertura en ambos países consumió mucho tiempo, lo que retrasó el proyecto.

Problemas externos (entorno):

- A comienzos de 2007, ADOPEM firmó un contrato con Quisqueyana. Sin embargo, al poco tiempo esta última vendió su negocio de remesas y suspendió sus actividades. ADOPEM decidió entonces trabajar con la red de remesas de BHD y rápidamente estableció una relación con ésta a finales de 2007.
- La crisis financiera global hizo disminuir el número de remesas hacia la República Dominicana. Sin embargo, el volumen de transferencias de remesas a ADOPEM ha aumentado a causa de su expansión, capacitación y actividades promocionales.

Cuestiones regulatorias

No hubo ningún tipo de problema regulatorio con impacto negativo en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

ADOPEM resalta los siguientes impactos en la vida de sus clientes:

- Los receptores de remesas están más abiertos a la idea de obtener estos recursos a través de una oficina bancaria en lugar del reparto a domicilio tradicional en la República Dominicana.
- Los receptores de remesas se sienten más seguros, ya que recibir los envíos en un banco es más discreto que recibirlos en el hogar.
- Las actividades de capacitación han contribuido a que los clientes planifiquen, se organicen y lancen nuevos emprendimientos.
- Un total de 7.462 receptores de remesas han obtenido al menos un producto del Banco ADOPEM.

ADOPEM señala también que otras instituciones microfinancieras se han beneficiado del producto de transferencia de remesas y ahora están interesados en tener sus propios productos.

Lecciones aprendidas

- Al ejecutar el proyecto, ADOPEM ha confirmado la importancia de la educación financiera y de negocios. Estos dos tipos de capacitación –el uno en manejo de dinero y mejora en el uso de remesas, y el otro sobre lanzamiento de nuevos emprendimientos— han tenido un impacto positivo en las vidas de los clientes de ADOPEM, que es uno de los objetivos del proyecto. La capacitación ha ayudado a los clientes a planificar, organizar y a poner en funcionamiento sus negocios, mejorando su nivel de vida.
- ADOPEM señala que los productos financieros vinculados a las remesas tienen un periodo prolongado de maduración, desde la etapa piloto hasta llevarse a escala. Esto ocurre particularmente en tiempos de crisis financiera, cuando la gente es más reacia a cambiar sus hábitos financieros.
- Los productos financieros vinculados a las remesas deberían estar dotados de mayor flexibilidad para poder adaptarse a las necesidades cambiantes de sus receptores y de las circunstancias cambiantes de sus emisores.

Conclusiones

Al entrar al mercado de las remesas, ADOPEM está brindando un servicio muy necesario en las zonas rurales de la República Dominicana. Tanto ADOPEM como sus clientes se han visto beneficiados. ADOPEM está por delante de sus competidores en la oferta de este servicio y ha fortalecido su imagen en las comunidades que atiende. Tanto su clientela como su cartera han aumentado. Sus clientes de remesas se benefician de la venta cruzada de productos y servicios. El objetivo del proyecto de reducir el costo de las transferencias no se ha alcanzado todavía, ya que la meta era demasiado optimista. El costo de las transferencias de remesas lo establece la empresa de remesas y ADOPEM tiene poco control sobre el mismo. En lo referente al objetivo de invertir estos recursos en actividades productivas (por ejemplo microempresas), existe un programa de capacitación empresarial en marcha a disposición de los clientes. Nueve de los clientes que recibieron capacitación han solicitado créditos para sus microempresas. Todavía es muy temprano para determinar si se han alcanzado los resultados esperados relativos a la inversión de las remesas en negocios.

Agencia ejecutora:
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI)

Título del proyecto:
Fortalecimiento del sistema de ahorro y crédito popular

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto
US$10.125.000

Entre los intermediaros financieros no bancarios de México figuran tanto las instituciones reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), a saber, asociaciones de ahorro y crédito y cooperativas de crédito, como las no reguladas, es decir, cooperativas de ahorro y crédito, bancos solidarios de ahorro y bancos de ahorro populares. Estas últimas conforman el sector de ahorro y crédito para personas de bajos recursos. En junio de 2001, cuando se aprobó la Ley de Ahorro y Crédito Popular, se instó a todas estas instituciones a que en un plazo de dos años adoptaran una de las dos figuras institucionales consideradas en dicha ley: Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito o Sociedad Financiera Popular. La ley dictaminó también mantener las organizaciones paraguas del sector, como por ejemplo federaciones y confederaciones.

Con el fin de promover el desarrollo organizado del sector de ahorro y crédito, y así apoyar el crecimiento de los servicios financieros ofrecidos al sector de la micro y pequeña empresa y proteger el ahorro, el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI) —una corporación nacional de crédito de segundo piso y banco de desarrollo con sus propios activos y estatus legal— recibió el siguiente mandato: (i) prestar servicios de desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica y financieros a las entidades paraguas y a las instituciones de ahorro y crédito populares; (ii) actuar como agente financiero del Gobierno Federal en la negociación, contratación y gestión de préstamos externos cuyo objetivo sea promover el crecimiento del sector y que provengan de instituciones financieras privadas, gubernamentales o de instituciones intergubernamentales extranjeras, así como de cualquier otra agencia de cooperación financiera internacional; y (iii) apoyar a la CNBV en la capacitación de federaciones e instituciones de ahorro y crédito populares para adaptarse al entorno jurídico vigente, y al mismo tiempo ayudarlas a obtener la capacitación necesaria para gestionar de forma eficiente las responsabilidades de supervisión que les fueron delegadas. BANSEFI se haría cargo del diseño y monitoreo de los sistemas de información de todo el sector, y de apoyar a la CNBV y a las federaciones en el cumplimiento de sus obligaciones de supervisión.

Diseño del proyecto

El objetivo del proyecto consistía en ayudar a BANSEFI en el cumplimiento de estas obligaciones. Esto debería ejecutarse ofreciendo asistencia técnica a 1.000 sucursales de BANSEFI, a cuatro bancos de ahorro regulados y a la CNBV. La estrategia del proyecto incluía la capacitación del personal de la CNBV y de BANSEFI, la mejora de los servicios de remesas, y el desarrollo de nuevos productos para venta cruzada a las familias con remesas.

El proyecto se basó en la siguiente hipótesis:

- BANSEFI lograría reorganizar el sector financiero rural.
- El establecimiento de una infraestructura de red nacional entre BANSEFI y otras entidades financieras rurales mejoraría el volumen del flujo de remesas hacia los clientes a través de la red.

Actividades planificadas

En este proyecto se previó realizar las siguientes actividades:

- Adaptar a los bancos rurales de ahorro a las disposiciones de la nueva ley y capacitar al personal de la CNBV para supervisarlos.
- Modernizar los sistemas de información de las 600 sucursales de BANSEFI correspondientes a bancos regulados.
- Desarrollar nuevos productos de ahorro para receptores de remesas dentro de BANSEFI.
- Crear una infraestructura para recibir y canalizar remesas enviadas por mexicanos desde el exterior. BANSEFI canalizaría estos fondos a bancos y otras instituciones financieras, permitiéndoles a su vez conceder préstamos adicionales a pequeñas empresas y microempresas.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2002 con un período de ejecución de 36 meses y una posible extensión de 23. El proyecto ya finalizó. En general, BANSEFI fue instrumental en lograr que las instituciones financieras rurales se adaptaran al nuevo marco regulador. El proyecto ayudó a 938 bancos de ahorro y a 493 sucursales de BANSEFI a adaptase al nuevo entorno por medio de modernización tecnológica. Como resultado del proyecto se ha creado una nueva red de transferencia de remesas, la cual ha servido para incrementar en cerca de un 50% el número mensual de transferencias de remesas tramitadas por la red en los últimos dos años del proyecto, esto es, cerca de 70.000 transferencias mensuales. Más de 1.000 sucursales de los 125 bancos de ahorro participan en la red de transferencia de remesas, lo cual ha implicado una enorme expansión de la cobertura geográfica del servicio. Se han desarrollado nuevos productos de ahorro, tarjetas de débito, crédito, y cuentas de ahorro para vivienda, con el propósito de convertir a los receptores de remesas en clientes.

Concluido el período de ejecución, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	Alcanzados
Un total de 600 sucursales de BANSEFI y 400 de los bancos de ahorro rurales han actualizado sus sistemas de TI.	*Un total de 938 bancos de ahorro y 493 sucursales de BANSEFI modernizaron sus sistemas de TI.*
Se capacita a 100 representantes de los comités de supervisión de las federaciones para vigilar el cumplimiento con las regulaciones de los bancos de ahorro rurales.	*Más de 290 funcionarios recibieron capacitación (279 socios de la federación, siete empleados de la CNBV y cuatro de BANSEFI.)*
Está operando una nueva red que conecta a BANSEFI con 1.000 sucursales.	*Se estableció L@ Red de la Gente y es utilizada por 1.431 sucursales (938 bancos de ahorro y 493 sucursales).*
Se establecen servicios de ahorro para canalizar remesas, créditos para vivienda y tarjetas inteligentes para pequeñas empresas y microempresas en 1.000 sucursales participantes.	*Todas las sucursales de BANSEFI ofrecen cuentas de ahorro, pagos a beneficiarios de programas gubernamentales, servicios de transferencia de remesas, tarjetas de débito (en las etapas iniciales), pago de facturas y cuentas de ahorro para vivienda; algunos productos y servicios también están disponibles en los bancos de ahorro.*
Se incrementan las transferencias de remesas.	*El número de remesas internacionales mensuales transferidas a través de L@ Red de la Gente aumentó en un 85% entre la segunda mitad de 2005 y la primera mitad de 2007 en todas las 1.431 sucursales.*

Impacto institucional del proyecto

- BANSEFI creó "L@ Red de la Gente", una alianza de bancos comerciales que permite a los migrantes en Estados Unidos transferir dinero de una sucursal en Estados Unidos a México. Sus recursos pueden depositarse en cuentas de ahorro o retirarse en efectivo en cualquiera de las 750 sucursales de L@ Red de la Gente. La existencia de esta red se ha traducido en un aumento de un 49,81% en las transferencias mensuales de remesas pagadas por la red entre 2005 y 2007.
- Por medio de la plataforma L@ Red de la Gente, BANSEFI y los bancos de ahorro pueden gestionar pagos a beneficiarios de iniciativas gubernamentales tales como Oportunidades, un programa de seguridad social del gobierno. Esto aumenta el flujo de caja para los bancos de ahorro y crea mayores oportunidades de captar nuevos clientes mediante ventas cruzadas de productos y servicios financieros.
- Los bancos de ahorro más pequeños se benefician de economías de escala porque tienen más poder de negociación debido a que están vinculados a entidades de mayor tamaño.
- La empresa Développement International Desjardins (DID) capacitó a 279 socios de la federación, a siete empleados de la CNBV y a cuatro de BANSEFI. Éstos cuentan hoy con mejores conocimientos sobre el sector financiero rural, además de que tienen nuevas herramientas de gestión de desempeño, y pueden realizar análisis y diagnósticos efectivos sobre desempeño financiero y cumplimiento de la ley.

- Se desarrollaron nuevos productos y servicios, mientras que otros se encuentran en fase de prueba. Entre los disponibles figuran: tarjetas de crédito y débito, cuentas de ahorro para vivienda, pagos de la red de seguridad social, transferencias de remesas nacionales, transferencias cuenta a cuenta y cambio de moneda. Los servicios de transferencia de remesas están disponibles en todas las sucursales, mientras que las cuentas de ahorro para vivienda y los pagos del programa de red social del programa gubernamental Oportunidades pueden accederse en aproximadamente un tercio de las mismas. Al finalizar el proyecto no se habían lanzado productos adicionales.
- Se han creado mejores sistemas de TI, con computadoras, impresoras, redes inalámbricas, escáneres y otro tipo de equipamiento. Debido a la mejora de los sistemas, los socios de la red pueden ahora efectuar transferencias de remesas cuenta a cuenta (de un banco a otro) a través de tres corredores de migrantes de Estados Unidos a México a través del Banco México, la empresa estadounidense FedACH, y Directo a México (desde 2006). En la segunda mitad de 2005, el número de transferencias de remesas ascendió a 335.423, mientas que en la primera mitad de 2006 la cifra llegó a cerca de 450.000. Durante la segunda mitad de 2006 se efectuaron 508.320 transferencias y 620.451 en la primera mitad de 2007.
- Los bancos de ahorro rurales que se han incorporado a L@ Red de la Gente son ahora más competitivos. Mediante el aumento de su oferta de productos y servicios han logrado atraer a un mayor número de clientes.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Una ventaja de BANSEFI y su red de bancos de ahorro rurales son sus años de experiencia de trabajo en esas zonas. Su conocimiento del mercado es una ventaja comparativa.
- La gerencia se comprometió con los objetivos del programa.
- La transformación del Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL), una entidad dedicada exclusivamente a los ahorros en las zonas rurales, a BANSEFI fue bien planeada y organizada. La nueva estructura contribuyó a alcanzar los objetivos del programa.
- El departamento encargado de la gestión de L@ Red de la Gente se encontraba solo un puesto por debajo de la dirección. Esta elevada posición en la estructura de BANSEFI lo dotó de mayor legitimidad y contribuyó a una implementación poco problemática y rápida.
- Como pilar institucional de la red, BANSEFI ofrece un apoyo decisivo a los bancos de ahorro. Por ejemplo, puede ayudarlos a manejar su liquidez, aceptar pagos de préstamos de socios de los bancos de ahorro rurales en áreas donde estas entidades no tienen sucursales, y promover los servicios y productos de los bancos de ahorro entre clientes potenciales.

Factores de éxito externos (entorno):

- La aceptación de la tarjeta de identificación de los consulados mexicanos (matrícula consular) en las instituciones financieras en Estados Unidos facilita la apertura de cuentas bancarias a los migrantes mexicanos en ese país.

- El acuerdo establecido en 2003 entre el Banco de México y la Reserva Federal de los Estados Unidos sobre sistemas de pago autoriza las transferencias interbancarias y las abarata.
- El sector rural se encuentra en crecimiento y es dinámico. Por lo tanto, se genera demanda de nuevos servicios como tarjetas de crédito y débito, y de cambio de moneda.
- En las zonas rurales, el mercado es abierto y tiene pocos competidores. Antes del proyecto no existían muchos casos de instituciones dedicadas a los servicios de transferencia de remesas.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- No se detectaron problemas internos que afectaran la implementación del proyecto.

Problemas externos (entorno):

- En Estados Unidos las actividades no fueron muy exitosas. Los migrantes no utilizan los bancos porque han tenido experiencias bancarias negativas en su país de origen y por miedo a que éstos se encuentren conectados a las autoridades del país. La información sobre los servicios de BANSEFI se difundió sobre todo por canales informales (de persona a persona).

Cuestiones regulatorias

- No se detectaron cuestiones regulatorias que afectaran la implementación del proyecto o sus resultados.

Impacto en los beneficiarios

- La población rural de las zonas cubiertas por las 1.431 sucursales de BANSEFI y/o por los bancos de ahorro rurales tiene hoy acceso a mejores servicios de transferencia de remesas. Esta población (cuya cantidad se desconoce) recibió 620.451 transferencias durante la primera mitad de 2007 por un total de 2.586 miles de millones de pesos mexicanos.
- Los migrantes que utilizan estas entidades asociadas a L@ Red de la Gente pueden utilizar "Directo a México" (un servicio de transferencia de remesas cuenta a cuenta creado mediante un acuerdo entre los gobiernos estadounidense y mexicano). Directo a México es uno de los mecanismos más económicos de envío de remesas a México y contribuye a bancarizar a los no bancarizados. El costo de Directo a México lo calcula la institución emisora. Al finalizar el proyecto, este servicio era todavía muy nuevo y había efectuado 334 operaciones por un total de cerca de US$80.000.
- Al finalizar el proyecto, BANSEFI ofrecía transferencias internacionales y nacionales de remesas a través de las empresas de remesas, servicios de Directo a México a través de bancos, pagos de seguridad social (programa Oportunidades), cuentas de ahorro para vivienda, seguro de salud,

tarjetas de débito, y pagos de facturas en todas sus sucursales. Los bancos de ahorro rurales ofrecían servicios de transferencias nacionales e internacionales en todas sus sucursales.

- Para poder utilizar Directo a México, tanto emisores como receptores deben tener cuentas bancarias, uno de los objetivos de "bancarizar a los no bancarizados". Al finalizar el proyecto, el número de cuentas abiertas no era muy numeroso ya que el servicio era todavía muy nuevo.

Lecciones aprendidas

- El liderazgo de BANSEFI fue esencial para organizar a las instituciones rurales de ahorro. Sin el proyecto del FOMIN, este proceso habría tomado mucho más tiempo.

Conclusiones

Este fue un proyecto muy exitoso que condujo a un mayor cumplimiento con las regulaciones por parte de los bancos de ahorro rurales. Asimismo, fortaleció a estas instituciones dotándolas de mejores sistemas de TI y creando una red nacional de entidades que puede recibir remesas en nombre de estas instituciones y transferir remesas dentro de la red. Todo ello ha conducido a ampliar el acceso a servicios de transferencia para emisores y receptores de remesas a un costo más bajo. Igualmente se han desarrollado nuevos productos financieros para servir mejor a este mercado y atraer nuevos clientes.

Agencia ejecutora:
Banco Central del Ecuador (BCE)

Título del proyecto:
Canales alternativos para la distribución de remesas para pequeños intermediarios financieros

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$1.103.500

La agencia ejecutora del proyecto es el Banco Central del Ecuador (BCE). El BCE se fundó en 1927 y en la actualidad se encarga de diseñar la normativa y de adoptar medidas de política financiera y crediticia del país. Esta institución se enfoca en el desarrollo de un marco institucional para abordar temas de liquidez, riesgos sistémicos y competitividad del sector financiero. Su función también consiste en mejorar el acceso a financiamiento al sector productivo, y en estabilizar y profundizar sistema de pagos.

Diseño del proyecto

El objetivo del proyecto es abordar la ausencia de sistemas de gestión de transferencias electrónicas en las cooperativas rurales. Con este fin, el BCE propuso incorporar a estas instituciones a un sistema de pago interbancario de alta tecnología, llamado Sistema Nacional de Pagos (SNP), mediante el cual se facilitarían las transferencias de remesas reduciendo sus costos y tiempos, y optimizando el acceso a las mismas en las zonas rurales, mediante el uso de canales formales. La mayoría de las cooperativas en Ecuador no están reguladas y no mantienen cuentas corrientes con el BCE. En consecuencia, no pueden recibir las remesas de sus clientes directamente del SNP. Para eliminar este obstáculo, se ha propuesto un mecanismo para conectar a las cooperativas no reguladas al SNP a través de una cooperativa regulada que actuaría como "central de red" [17].

El proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- El BCE puede incorporar a las cooperativas rurales en un sistema interbancario de alta tecnología.
- La creación de una central de red será el mecanismo apropiado para permitir que las cooperativas no reguladas participen en el sistema de pagos.
- Esto facilitará las transferencias de remesas, reducirá los costos y disminuirá el plazo de transferencia.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar criterios y estándares (desempeño financiero, cumplimiento de las normas prudenciales, y requerimientos de tecnología y conectividad) para seleccionar a las cooperativas

17. Las cajas de crédito no reguladas son las supervisadas por el Ministerio de Economía e Inclusión Social (MIES). Las cajas de ahorro reguladas son las supervisadas directamente por el BCE.

reguladas que formen las redes locales y actúen como centrales de red, y para seleccionar a las cooperativas no reguladas.

- Organizar 30 talleres para brindar información técnica detallada sobre el SNP e identificar cooperativas participantes potenciales entre las no reguladas.
- Conectar las "centrales de red" y ofrecer capacitación sobre el SNP.
- Desarrollar manuales y capacitación para las cooperativas no reguladas sobre el uso de sistemas de transferencias.
- Desarrollar una sección en la página web del BCE para publicar los costos actualizados de transferencias efectuadas por medio de varios canales formales operativos.
- Crear un "foro técnico" para compartir información, estudios, datos recolectados y otros análisis con los diferentes actores interesados. Esto con el fin de medir y calcular el alcance e impacto de las medidas adoptadas y de diseñar recomendaciones de política para el gobierno con fines de mejoramiento.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2008 con un período de ejecución de 36 meses. Actualmente se encuentra en su fase inicial y por lo tanto no se dispone de resultados finales. Un resultado intermedio importante es la inclusión de 13 cooperativas no reguladas en el SNP. Otras 49 cooperativas no reguladas han solicitado ser parte del sistema. El BCE está adoptando un enfoque más agresivo de mercadeo de servicios al sector de las cooperativas y ya se pueden apreciar resultados positivos.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Al menos 19 cooperativas reguladas y 30 no reguladas utilizan el Sistema Nacional de Pagos (SNP) del Banco Central del Ecuador (BCE)	*Trece cooperativas no reguladas están hoy conectadas al SNP y otras 49 han solicitado ser parte del sistema.*
Aumenta en 20% el número de nuevos receptores de remesas en cooperativas reguladas y no reguladas que se beneficien del SNP.	*Todavía no hay resultados.*
Aumenta en un 20% en el número de nuevas cuentas bancarias para transferencias de remesas en cooperativas reguladas y no reguladas.	*Todavía no hay resultados.*
Aumenta en un 20% en las remesas recibidas en las zonas rurales de Ecuador a través del SNP.	*Todavía no hay resultados.*

Resultados intermedios del proyecto

Entre los resultados intermedios figuran:

- Existe un mapa nacional de cooperativas que realizan distribución de remesas, así como criterios y estándares mínimos para acceder al SNP.

- El BCE ha desarrollado un formato de capacitación más personalizado que los seminarios genéricos de diseminación. Esto ha generado más interés por parte de las cooperativas no reguladas para obtener la calificación de acceso al SNP.

Impacto institucional del proyecto

El proyecto es demasiado reciente como para determinar un impacto institucional.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Hay demanda por parte de las cooperativas de productos del BCE (además de las remesas, pagos del gobierno a cuentas de ahorro, incluyendo salarios para empleados públicos y pagos de pensiones).
- La participación del FOMIN en el foro técnico ha sido muy útil para animar a las cooperativas a participar.

Factores de éxito externos (entorno):

- Hay una demanda importante de servicios de remesas en las áreas rurales de Ecuador.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El Banco Central es una entidad con procesos administrativos complejos y la toma de decisiones es muy lenta. Esto ha causado retrasos en el proyecto.
- Se ha producido un cambio en el puesto de coordinador de proyecto, lo cual ha retrasado el proceso.
- Existe un número limitado de acuerdos con instituciones extranjeras relativos a la transferencia de remesas. Esto limita la utilidad del SNP. Por ejemplo, mientras el BCE solo se encuentra asociado a la Caixa en España, los bancos comerciales que se dedican a las transferencias de remesas tienen muchos más socios extranjeros. El BCE está haciendo esfuerzos por aumentar estas alianzas.
- Hay problemas de conectividad entre las cooperativas reguladas y las no reguladas. El programa suministrará computadoras y programas informáticos para remediarlos.
- El proyecto no ha contado con la voluntad política que permita ofrecer el apoyo y liderazgo necesarios para mejorar la agenda de políticas públicas.
- Ha resultado muy difícil y costoso contratar a consultores con los conocimientos adecuados.

Problemas externos (entorno):

- Las cooperativas no están al tanto de los servicios ofrecidos por el BCE a través del SNP (tales como transferencia de remesas) y por lo tanto desconocen las ventajas de pertenecer al sistema. El BCE está resolviendo este problema mediante difusión de información.

- El transporte de dinero a las zonas rurales es costoso e incrementa el precio del servicio porque requiere un plan de mercadeo individual.
- La crisis económica global, la recesión y el creciente desempleo tuvieron un impacto negativo en las remesas en Ecuador en 2008.
- Existe un limitado interés, capacidad e infraestructura de muchas cooperativas para vincularse al SNP y desarrollar nuevos productos financieros.

Cuestiones regulatorias

No se han encontrado cuestiones regulatorias que influyan en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

Los socios de las tres cooperativas no reguladas conectadas al SNP pueden hoy recibir pagos de salarios y seguridad social a través del sistema SNP, además de transferencias de remesas. Este hecho contribuye a alcanzar el objetivo de bancarizar a los no bancarizados.

Lecciones aprendidas

- Los programas informáticos que se adquieran no deben limitarse al ramo de la contabilidad sino que deben incluir además módulos financieros para gestión de cartera y ahorros. Todas las cooperativas deben emplear programas informáticos estandarizados.
- Al BCE le ha resultado más efectivo comercializar sus servicios a las cooperativas una por una que organizar talleres para grupos de cooperativas.
- Habría sido útil hacer un estudio sobre la estructura real de costos de las transferencias de remesas al comienzo del proyecto, de manera que la unidad de proyecto del BCE hubiera podido vender productos a las cooperativas de forma más efectiva, utilizando la reducción de precios como un elemento atractivo de mercadeo.
- La incorporación de las cooperativas no reguladas dentro del SNP ofrece una oportunidad para mejorar el marco regulatorio.

Conclusiones

El proyecto es demasiado reciente como para extraer conclusiones definitivas sobre sus resultados. La principal limitación en este momento tiene que ver con la falta de contratos con entidades extranjeras para el envío de remesas. Queda por determinar si el proyecto ofrece algún valor añadido, dado que el sector privado está estableciendo conexiones con las cooperativas rurales para la transmisión de remesas a un ritmo más rápido que el del BCE.

Agencia ejecutora:
Banco Hipotecario Dominicano (BHD)

Título del proyecto:
Canales de distribución de remesas

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$2.500.000 (solo préstamo; no hay cooperación técnica)

El Grupo BHD es una sociedad de inversión (holding) establecida en 1972 y dedicada principalmente a la banca, el turismo y desarrollo inmobiliario en República Dominicana. Su principal unidad de negocios es el Banco Hipotecario Dominicano (BHD). Las unidades del Grupo BHD involucradas en la recepción, transferencia y distribución de remesas son:

- Remesas Dominicanas, S.A., una intermediaria financiera dedicada a la distribución de remesas en la República Dominicana.
- BHD Corp., una intermediaria financiera constituida en Estados Unidos y dedicada a la recepción de remesas en Estados Unidos y Puerto Rico.
- Banco BHD, una intermediaria financiera incorporada en la República Dominicana que además de operar como centro de distribución de información, ofrece apoyo para actividades de Remesas Dominicanas, S.A y de BHD Corp. relacionadas con estos envíos de dinero.

Al comienzo del proyecto, el Grupo BHD tenía sus propias operaciones de transferencia de remesas en Estados Unidos. A partir del endurecimiento de las leyes de transferencia de remesas tras el 11 de septiembre de 2001, el BHD decidió vender sus operaciones en Estados Unidos. Desde comienzos de 2006, el BHD se ha enfocado en el fortalecimiento de alianzas con otros operadores de transferencias de dinero. Este nuevo modelo de negocios convierte al BHD en un "conmutador" para la transmisión de remesas desde países extranjeros a otras entidades de la República Dominicana como las cooperativas, el Banco Ademi y el Banco ADOPEM (ambos bancos de microfinanzas).

Diseño del proyecto

En la República Dominicana, las empresas de distribución de remesas utilizan dos métodos de reparto para entregar los fondos al beneficiario final: (i) una red de oficinas formada por sucursales y subagentes de distribución localizados en todo el país (estas oficinas ofrecen entrega directa de remesas al beneficiario), y (ii) servicios de mensajero. Estos esquemas entrañan un alto grado de riesgo y de complejidad logística, y en consecuencia sus costos son elevados. El objetivo del proyecto (actualmente cerrado) fue ayudar al BHD a mejorar su capacidad para ofrecer canales de distribución alternativos y más eficientes para la transferencia de remesas. Esto ayudaría al BHD a reducir los costos de transferencia, incrementar los puntos de acceso y ofrecer la venta cruzada de productos y servicios financieros.

El proyecto se basó en la siguiente hipótesis:

- Al facilitar un préstamo a una institución financiera dominicana con un negocio de transferencia de remesas para mejorar sus programas informáticos y equipos de TI e incrementar sus puntos de venta, el volumen de sus transferencias de remesas se incrementará. Esto generará eficiencias que permitan reducir los costos para emisores y receptores.

Actividades planificadas

En este proyecto se previó realizar las siguientes actividades:

- Instalar nuevos puntos de servicio en pequeñas empresas en Estados Unidos (30 puntos)
- Instalar conexiones de servidores en estos servicios afiliados (100 conexiones)
- Personalizar la plataforma tecnológica de la empresa de remesas de BHD (Estados Unidos)
- Adquirir e instalar programas de TI en las agencias de BHD en la República Dominicana
- Actividades de publicidad y promoción (Estados Unidos y la República Dominicana)
- Adquirir infraestructura para puntos de venta (510 unidades en la República Dominicana)

Resultados hasta la fecha

Este proyecto, ya concluido, dio inicio en el 2004 e incluyó un préstamo con un período de amortización de cinco años y un período de gracia de dos años. El BHD está cambiando progresivamente la cultura de transferencia de remesas en la República Dominicana, pasando de la recepción de remesas por mensajero a domicilio a recepción en un punto de servicio. El porcentaje de transferencias recibidas a través de los puntos de servicio ha aumentado de 3% al comienzo del programa a un 17%. El BHD también ha logrado incrementar el volumen de transferencias de remesas y ha ampliado los puntos de servicio que hoy se encuentran incluso en instituciones financieras rurales.

Al finalizar su ejecución, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	Alcanzados
El número total de remesas a lo largo de cinco años (2004-2009) es de 5.537.000. El número total del quinto año equivale a 1.266.000 remesas.	*No se dispone del número total a lo largo de los cinco años. A fines de 2008, el número de remesas recibidas por BHD era 1,3 millones, un 17% menos que en 2007 a causa de la crisis económica. El objetivo de BHD para 2009 es llegar a 1,6 millones.*
Contar con al menos 400 puntos de servicio instalados a 31 de diciembre de 2007.	*En el año 2009 se habían instalado 200 puntos de servicio.*
Se ha creado una red de alianzas estratégicas con cooperativas de crédito rurales y otros intermediarios financieros formales para ofrecer acceso a la población rural y de bajos recursos a los productos y servicios de la banca formal.	*Existe una red de 20 instituciones rurales y urbanas que utilizan la plataforma BHD para transferencia de remesas.*
En cinco años se han desarrollado canales alternativos para distribución de remesas, cuyos vehículos principales sean: (i) puntos de servicio (sobre todo negocios, farmacias y estaciones de combustible): 45%; (ii) cajas de crédito rurales: 15%; (iii) red del BHD: 20%; y (iv) servicios de mensajería a domicilio: 5%.	*Se crearon canales alternativos de distribución con los siguientes puntos de servicio: oficinas de BHD, tarjeta Visa prepagada, tarjeta de débito conectada a una cuenta de banco, además de las 20 instituciones arriba mencionadas. No fue posible determinar los porcentajes de cada canal. Sin embargo, el porcentaje de transferencia por canales alternativos —es decir, distintos a la distribución a domicilio— se ha incrementado al 17% a partir de un 3% a comienzos del proyecto.*
El cargo por remesa debe reducirse del nivel promedio actual de 9% a un 5% antes de 2007.	*No se pudo determinar.*

Impacto institucional del proyecto

- Hoy el BHD cuenta con 88 oficinas, más 40 ventanillas de pagos adicionales y 200 puntos de servicio de distribución de remesas.
- Actualmente los métodos de distribución no domiciliaria de BHD canalizan un 17% de las remesas. Cuando llegue al 20% (proyectado para diciembre de 2009), el BHD dejará de distribuir a domicilio. El cambio en las preferencias de los clientes, de reparto a domicilio a otros canales ha tomado más tiempo de lo previsto.
- La participación de mercado para el BHD ha aumentado del 14% en 2005 al 20% a diciembre de 2008 [18].

18. *Presentación para ELUS 2009. BHD.*

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La buena gobernabilidad del BHD y de sus subsidiarias ha sido importante para mantener el proyecto enfocado y alcanzar sus metas. La alta gerencia es estable y está comprometida.
- La presencia del Vicepresidente de Banca Institucional dentro del BHD fue muy importante para mantener el consenso sobre los objetivos del proyecto.
- El hecho de que el BHD sea un banco proactivo con un objetivo de expansión permanente, lo llevó a intentar realizar alianzas innovadoras, como por ejemplo con los bancos de microfinanzas.
- La buena imagen y credibilidad del BHD hicieron que la formación de estas nuevas alianzas fuera más exitosa.
- La oferta de una variedad de productos a través de ventas cruzadas ha ayudado a alcanzar el objetivo de banacarizar a los no bancarizados.
- Existe una amplia cobertura de puntos de servicio para el pago de remesas. Actualmente 88 oficinas del BHD distribuyen remesas, además de sus 40 ventanillas de pagos, comparado con las 56 sucursales al comienzo del programa.

Factores de éxito externos (entorno):

- El alto volumen de remesas que ingresan a la República Dominicana ha creado una demanda de servicios afines.
- El hecho de que los bancos puedan ahora manejar divisas bajo el marco regulatorio de República Dominicana, les ha dado una oportunidad de competir por márgenes de ganancia con las empresas de remesas.
- Las alianzas con socios como las instituciones microfinancieras que tienen acceso a mercados rurales, así como con empresas de remesas de mayor envergadura como MoneyGram, han ayudado al BHD a alcanzar sus metas dentro del proyecto.
- La participación de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y del BID ha ayudado a fortalecer financieramente al BHD y ha mejorado su credibilidad.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- No se identificaron problemas institucionales.

Problemas externos (entorno):

- El BHD tiene solo un 10% del mercado, lo cual limita su influencia.
- La crisis financiera ha tenido un impacto negativo en el flujo de remesas.

- La demanda continua de distribución de remesas a domicilio es sólida, lo que ha retrasado la aceptación del modelo BHD. Sin embargo, la preocupación creciente de la falta de seguridad a causa del crimen, además del incremento del costo del transporte por mensajero, está llevando a los consumidores a optar por otros métodos.

Cuestiones regulatorias

La venta de las oficinas del BHD en Estados Unidos, a causa de los cambios regulatorios en ese país, generó cambios en su estrategia de expansión. El BHD ha optado por proseguir con el modelo de este proyecto, en el que se reciben las remesas de empresas o bancos desde los países en donde se emiten.

Impacto en los beneficiarios

- El volumen y el número de remesas transferidas han aumentado en comparación con las cifras anteriores al proyecto.
- El acceso a servicios de remesas por parte de dominicanos, en especial de los que viven en zonas rurales, ha mejorado. Hay 200 puntos de servicio para pagos de remesas en establecimientos comerciales situados cerca de los receptores de las mismas. El número de sucursales del BHD ha aumentado de 56 a 88.
- Uno de los impactos positivos del proyecto ha sido la recepción más rápida de las transferencias de remesas, lo cual ha reducido también los costos de oportunidad y transacción para los receptores.

Lecciones aprendidas

- Las preferencias culturales hacia la recepción de remesas a domicilio, tuvieron un impacto fuerte en la capacidad del BHD para cambiar los canales de distribución.

Conclusiones

Los fondos y actividades del proyecto ayudaron al BHD a ampliar los canales de distribución para la transferencia de remesas, expandir su infraestructura e invertir en tecnología. Las actividades han incrementado los flujos de remesas y los puntos de servicio para receptores de remesas rurales. Al reducir el número de distribuciones a domicilio, el BHD está aumentando el potencial del sector bancario para ofrecer productos adicionales a receptores de remesas. El BHD está investigando la forma de aumentar el número de transferencias de remesas utilizando el sistema SWIFT más eficiente, el cual permite agrupar las transferencias de remesas.

Agencia ejecutora:
Banco ProCredit

Título del proyecto:
Financiamiento para micro y pequeña empresa a través de intermediarios financieros formales

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
Línea de crédito de hasta US$7.5 millones, US$166,000 cooperación técnica, US$252,000 contrapartida

Este proyecto cubre a cuatro instituciones de microfinanzas reguladas de rápido crecimiento: Banco ProCredit de El Salvador, Caja de Ahorro y Préstamos los Andes de Bolivia (ahora Banco ProCredit Los Andes), Financiera ProCredit de Nicaragua y Banco ProCredit de Ecuador, las cuales se encuentran bajo ProCredit Holding Company. Las proyecciones para los años 2004 y 2005 exigían un crecimiento total de sus carteras de entre US$87 millones y US$107 millones respectivamente, aunque la movilización de depósitos en los mercados financieros locales representaba solo un 60% de ello. En aras de mantener ese crecimiento, estas instituciones microfinancieras debían lograr acceso a financiamiento adicional, ya que en ese momento no podían obtener fondos para su crecimiento únicamente a partir de los depósitos de sus clientes.

Diseño del proyecto

Los objetivos del proyecto son:

- Brindar fondos en condiciones comerciales para apoyar los objetivos de crecimiento de estas cuatro instituciones financieras, de modo que puedan aumentar su cartera por lo menos en 13.200 préstamos en los próximos dos años.
- Aumentar el número de puntos de servicio de transferencias de remesas mediante la instalación de cajeros automáticos y la provisión de tarjetas de débito.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Un préstamo y cooperación técnica del FOMIN brindada a cuatro IMF en cuatro países —que se encuentran bajo una misma sociedad de inversión o holding— permitirá que éstas respondan a la demanda de préstamos, aumenten el número de remesas transferidas y el número de receptores servidos, y realicen ventas cruzadas de productos financieros a los receptores y emisores de remesas.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar tarjetas MasterCard y Visa vinculadas a diferentes tipos de cuentas de ahorro.

- Desarrollar mecanismos de venta cruzada de productos.
- Instalar cinco nuevos cajeros automáticos por institución en áreas que anteriormente carecían de cobertura.
- Capacitar a agentes de crédito y personal de apoyo en la gestión de remesas.
- Efectuar estudios sobre los receptores de remesas para determinar el impacto de estas últimas.
- Adaptar sistemas de tecnología de la información para que todos los procesos y todas las sucursales estén conectados.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2005, con un período de ejecución de 60 meses y una extensión posible de 60. Dos de los proyectos de ProCredit (Bolivia y Ecuador) han finalizado. Los proyectos en El Salvador y Nicaragua siguen en ejecución. Entre los logros destacados figuran el aumento de los puntos de servicio con la instalación de cajeros automáticos, la disponibilidad de productos financieros para familias con remesas, incluyendo tarjetas de débito, el incremento en el número de transferencias y la disminución de su costo en algunos de casos.

El marco de monitoreo original del proyecto se concibió como una herramienta consolidada para las cuatro instituciones. Una vez comenzó el proyecto, se descubrió que este modelo no era útil y se crearon marcos individuales. A continuación se ofrecen ejemplos de los logros de cada uno de los bancos ProCredit, basados en la información disponible.

Resultados intermedios del proyecto

- Se han creado nuevos productos de venta para emisores y receptores de remesas, entre ellos una tarjeta de débito. En Nicaragua, esta tarjeta se puede utilizar para pagar facturas de agua, teléfono, televisión y electricidad. En El Salvador, ProCredit facilita también pagos de facturas de servicios básicos y procesa 35.000 de ellos mensualmente. Los bancos de ProCredit tienen ahora licencias de Visa o Mastercard, y están promoviendo las tarjetas de débito para emisores y receptores de remesas. A diciembre de 2008, ProCredit Nicaragua había entregado 811 tarjetas de débito a clientes de remesas. En Bolivia, ProCredit Los Andes creó la cuenta de ahorro Esperanza, acompañada de una tarjeta de débito MasterCard de acceso a cajeros automáticos sin cargo alguno. Las transferencias de los clientes de remesas se hacen a través del sistema de bajo costo SWIFT con cuentas en Standard Chartered Bank of New York. ProCredit El Salvador tiene un acuerdo exclusivo con Western Union que permite que las remesas se depositen en una cuenta bancaria del receptor, lo cual disminuye el costo indirecto del servicio de transferencia de remesas del Banco ProCredit.
- El volumen de transferencias ha crecido en algunas de las agencias ejecutoras. Por ejemplo, en el Banco ProCredit El Salvador, el número de transferencias de remesas suma hoy 36.000 mensuales, comparado con 21.000 en 2005. En Nicaragua, ProCredit ha superado su objetivo

de 85.000 remesas recibidas a lo largo de la vida del proyecto, alcanzando 86.672 transferencias a diciembre de 2008. En Bolivia, ProCredit Los Andes llegó a 8.800 transferencias mensuales a marzo de 2008. Banco ProCredit Los Andes Bolivia ha logrado disminuir el costo de las comisiones de transferencia de remesas a 5% para los clientes residentes legales en Estados Unidos que hacen sus envíos a través del Standard Chartered Bank, comparado con el 10% de las transferencias realizadas por Western Union.

Impacto institucional del proyecto

- El negocio de remesas se ha institucionalizado. El personal ha sido capacitado en gestión de remesas, uso de la plataforma de tarjeta de débito Visa y venta cruzada de productos a receptores de remesas.
- La mayoría de los bancos ProCredit son más competitivos en sus mercados porque sus servicios de transferencias de remesas son más rápidos y su oferta de servicios más amplia. En Bolivia, por ejemplo, ProCredit controla hoy un 4% del mercado nacional de transferencias de remesas.
- En términos de equipamiento, los bancos ProCredit aumentaron el número de cajeros automáticos (Ecuador incrementó la cantidad a cinco, Nicaragua a 20, Bolivia a 24 y El Salvador a 28). Sus sistemas de tecnología de la información también han mejorado. Por ejemplo, en El Salvador ProCredit ha creado una plataforma tecnológica para puntos de servicio, cajeros y tarjetas de débito Visa.
- En Ecuador, ProCredit ha logrado bancarizar a un 13% de la gente que recibe remesas en sus oficinas (véase más adelante bajo "impacto en los beneficiarios" para más detalles sobre los productos utilizados). En El Salvador, un 13% de los receptores de remesas tiene préstamos y un 37% cuentas de ahorro.
- En El Salvador, ProCredit se reorganizó a partir de las consultorías del proyecto. Esto dio lugar a la creación de un Departamento de Tarjetas de Crédito/Débito con un director, un asistente y tres personas responsables del servicio al cliente.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Las cuatro instituciones son microfinancieras sólidas con un enfoque en poblaciones de bajos ingresos, las cuales habitualmente reciben remesas.
- Las instituciones contaban con los fondos de contrapartida suficientes para ejecutar el proyecto y ampliarlo. Por ejemplo, ProCredit Los Andes adquirió 19 cajeros automáticos más de los presupuestados en el proyecto.
- Hubo una buena colaboración por parte de la gerencia de las instituciones, lo cual ayudó a alcanzar las metas establecidas.
- Existía una buena infraestructura en términos de sistemas y oficinas, así como disponibilidad de personal, lo cual contribuyó a la implementación del proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- La población depende en gran medida de las remesas, situación ésta que crea una demanda alta de este tipo de servicios.
- En estos cuatro países el entorno político y económico es estable.

Problemas detectados

Problemas internos generales (institucionales):

- Se han presentado problemas con el marco lógico en la medida en que este no se adaptó a cada uno de los bancos asociados ni se discutió con éstos durante la fase de diseño.

Problemas internos específicos (institucionales):

En Bolivia:

- El número de cajeros automáticos es aún muy reducido y los clientes no solicitan tarjetas de débito porque no tienen acceso a éstos y porque el costo de su uso en otras redes es elevado[19].
- Las tarjetas de débito no han sido lo suficientemente promocionadas y publicitadas.
- El procesamiento de las remesas entre las oficinas centrales y sus sucursales es lento, lo cual reduce la demanda.

En Ecuador:

- La rotación de personal de la institución ha causado retrasos en el envío de cartas de solicitud de no objeción para algunos gastos.

Problemas externos (entorno):

- El aumento del desempleo en el contexto de la crisis económica general ha causado una disminución en el flujo de remesas.

Problemas internos específicos (institucionales):

En Bolivia:

- La competencia no cobra comisión por la recepción de remesas, mientras que ProCredit sí; esto reduce la demanda.
- El procesamiento de remesas entre España y Bolivia toma más de tres días, lo cual reduce la demanda.

En Ecuador:

- El proceso de implementación de tarjetas de débito y cajeros automáticos ha sido más complicado de lo previsto debido a problemas de conectividad con MasterCard Europa, ya que sus plataformas difieren de las de América Latina. Esto ha retrasado la implementación.

19. Hasta la fecha de evaluación del proyecto (abril de 2008) se habían entregado más de 5.000 tarjetas de débito; la institución había proyectado la distribución de 15.000 para finales de 2008.

Cuestiones regulatorias

En Bolivia:

- Actualmente existen requerimientos adicionales de visado para ciudadanos bolivianos que deseen entrar a cualquiera de los países de la Comunidad Europea (establecidos el 1 de abril de 2007), lo cual ha reducido de manera importante el flujo de remesas de estos destinos hacia Bolivia.
- A partir de octubre de 2007, el Banco Central de Bolivia estableció un cargo del 1% sobre las cantidades transferidas desde y hacia países en el exterior, lo que ha obligado a las instituciones a transferir este cargo a los emisores de remesas.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 811 clientes de ProCredit Nicaragua tienen tarjetas de crédito vinculadas con las remesas.
- Los clientes receptores de remesas de ProCredit en El Salvador tienen 10.000 tarjetas de crédito y 20.000 cuentas corrientes activas (ahorro). Los clientes tienen hoy acceso a remesas a través de 320 puntos de servicio, 28 cajeros automáticos y 50 sucursales.
- En Bolivia, los clientes de ProCredit efectúan 80.000 transferencias al año, dentro de un mercado nacional de aproximadamente dos millones. El porcentaje de remesas dirigidas a actividades productivas alcanzó un 7%.
- En Ecuador, 12.162 receptores de remesas recibieron US$10.682.988 entre abril de 2006 y diciembre de 2008, con un promedio de US$442 por transferencia.

Lecciones aprendidas

- El mercado de remesas es muy sensible a los cambios de las condiciones internacionales. Por lo tanto, es necesario incorporar cierta flexibilidad en el diseño de proyectos futuros similares.
- Entre la población de bajos recursos hay renuencia a utilizar tarjetas de débito por la falta de cajeros automáticos en funcionamiento o por razones de seguridad.
- Aunque uno de los objetivos del proyecto era aumentar las transferencias de remesas entre las cuatro instituciones, estas aún no representan una cantidad.

Conclusiones

El proyecto tuvo el efecto previsto, de comprometer a estas cuatro instituciones a incluir las transferencias de remesas como una de sus líneas de negocios, además de que ha propiciado el desarrollo de nuevos productos para atraer a la población objetivo. La bancarización de los receptores de remesas anteriormente no bancarizados ha resultado exitosa. El acceso ha mejorado con el aumento de puntos de servicio. Las transferencias de remesas se han convertido en un negocio rentable para estas entidades. La mayoría de las actividades del proyecto en El Salvador se efectuaron con fondos de contrapartida (los de ProCredit). La contribución de la cooperación técnica de FOMIN fue muy pequeña en comparación con la inversión real. Sin embargo, ProCredit no habría podido ampliar sus servicios de remesas al volumen logrado sin el apoyo del FOMIN.

Agencia ejecutora:
Banco Solidario

Título del proyecto:
Apoyo a las microempresas ecuatorianas mediante una línea de crédito

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$430.944

El Banco Solidario S.A. se creó en 1996. Su misión prioritaria y estrategia han sido las de facilitar servicios financieros al sector de la microempresa y a grupos excluidos del sistema financiero tradicional de Ecuador. Durante la fase de diseño del proyecto (2000-2001), el Banco Solidario tenía cuatro sucursales (Otavalo, Riobamba, Guayaquil, y Ambato), sietes agencias, y ocho servicios de ventanilla. Entre los 25 bancos de Ecuador, el Banco Solidario ocupa la décimo cuarta posición en base a sus activos y la décimo primera por su capital social, y en ese sentido se considera un banco de tamaño mediano en el país. El total de activos del Banco Solidario a junio de 2001 ascendía a US$96 millones, y su capital social a US$9 millones. Este contaba con un total de 321 empleados, más de un tercio de los cuales trabajaban en la Oficina de Vicepresidente para Microcréditos, que en aquel momento ofrecía servicios a 43.475 de los 49.372 clientes del banco.

Diseño del proyecto

Uno de los principales obstáculos enfrentados por el Banco Solidario ha sido la imposibilidad de obtener financiación estable de mediano y largo plazo de diversas fuentes, lo que le habría permitido aumentar su oferta de productos crediticios. El proyecto fue diseñado para abordar parcialmente el problema de la falta de financiación. La línea de crédito rotativa iba a ser utilizada para ampliar la cartera de microempresas del Banco Solidario. Se concedió también cooperación técnica con el fin de cofinanciar un proyecto piloto para la transferencia, distribución y gestión de remesas enviadas por migrantes ecuatorianos. Con esta cooperación se buscaba promover una alianza entre el Banco Solidario, la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA) y las Cajas de Ahorro de Madrid y de Murcia para ofrecer a los migrantes ecuatorianos en España y a sus familias en Ecuador acceso a transferencias de remesas a bajo costo, y para lograr que emisores y receptores de remesas depositaran sus fondos en cuentas de ahorro.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- El apoyo a un banco local por medio de una línea de crédito que facilite la ampliación de su cartera y el apoyo técnico para mejorar sus servicios de remesas, le permitirá superar la falta de acceso financiero de mediano y largo plazo, al mismo tiempo que fortalecerá su cartera para microemprendedores y establecerá un negocio de transferencia de remesas rentable con la venta cruzada de productos y servicios financieros adicionales.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Prestar asistencia para mejorar la transferencia de remesas, incluyendo en: (i) el diseño de un sistema de transferencia de remesas; (ii) la capacitación de personal ecuatoriano en la gestión de remesas; (iii) la adquisición de TI especializada para transferencia de remesas, servicios de consultoría para la instalación de la TI y capacitación del personal del banco en su utilización; y (iv) el diseño y lanzamiento de una campaña para diseminar información sobre el proyecto.
- Proveer cooperación técnica para el diseño y lanzamiento de productos financieros que le ayuden a los migrantes a acumular ahorros y a canalizarlos posteriormente hacia usos productivos a su regreso a Ecuador, como por ejemplo hacia pequeños negocios.

Resultados hasta la fecha

Este exitoso proyecto se inició en 2001 con un período de ejecución de 54 meses y ya ha finalizado. El total de transferencias de remesas superó con creces lo previsto en el programa, al igual que el volumen de ahorros depositado por los emisores y receptores de las mismas. El número de puntos de servicio aumentó de forma espectacular, mejorando así el acceso. Se desarrollaron nuevos productos destinados a este mercado.

El proyecto alcanzó los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Un total de 961 nuevas cuentas de ahorro de receptores de remesas.	*Un total de 1.611 nuevas cuentas de ahorro de receptores de remesas.*
Un total de US$864.900 en depósitos de ahorro de receptores de remesas.	*Un total de US$3.826.000 en depósitos de ahorro de emisores de remesas.*
Un total de 15.500 transferencias de remesas.	*Un total de 65.500 transferencias de remesas durante la vida del proyecto.*

Impacto institucional del proyecto

- El Banco Solidario se encuentra conectado actualmente a más de 18.000 puntos de servicio en España y a 450 en Italia. En Ecuador tiene 1.300.
- El Banco Solidario ha desarrollado un producto de préstamo para vivienda y otro de crédito para gastos de viaje.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Hubo compromiso con los objetivos del proyecto por parte de la dirección de Banco Solidario.
- Banco Solidario contaba con suficiente infraestructura para desarrollar las actividades del programa.
- Banco Solidario contaba con suficientes fondos de contrapartida y de hecho contribuyó más de lo previsto.

Factores de éxito externos (entorno):

- Existía una demanda amplia y creciente de servicios de remesas por parte de los migrantes en España e Italia.
- El Banco Solidario tenía poca competencia en el mercado de remesas.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El proyecto no contó con un marco lógico.

Problemas externos (entorno):

- No se dispone de información al respecto

Cuestiones regulatorias:

- No se dispone de información al respecto.

Impacto en los beneficiarios

- Se incrementó el acceso para el envío de remesas mediante la expansión de puntos de servicio tanto en España como en Italia, y para receptores en Ecuador.
- Los emisores pudieron enviar los fondos sin costo alguno.
- Los receptores tuvieron mayor acceso a cuentas de ahorro, abriendo 1.611 a lo largo de los dos años del proyecto y depositando US$3.826.000 en ahorros.

Lecciones aprendidas

El proyecto se habría beneficiado de contar con indicadores y objetivos claros.

Conclusiones

El proyecto fue exitoso en cuanto a la creación de alianzas con las entidades de envío de remesas en otros países, ya que aumentó el volumen de las transferencias, el número de emisores y los montos enviados. A través de esta iniciativa también se pudo bancarizar a receptores de remesas no bancarizados y aumentar la oferta cruzada de productos financieros para este mercado.

Agencia ejecutora:
Centro Acción Microempresarial

Título del proyecto:
Movilización de remesas a través de instituciones microfinancieras

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$1.620.000

ACCIÓN International es una organización privada sin fines de lucro que apoya iniciativas de microfinanzas en todo el mundo. Sus actividades en América Latina se coordinan a través de una oficina situada en Colombia: el Centro Acción Microempresarial (CAM). El CAM es una organización privada sin fines de lucro fundada en 1992 en Colombia. Su misión es facilitar el acceso a servicios financieros a microempresarios y personas de bajos recursos para reducir el desempleo y la pobreza.

Diseño del proyecto

Con este proyecto se propone resolver el problema que enfrentan los receptores de remesas al tener que utilizar dos tipos de entidades, a saber, entidades de transferencias de fondos e instituciones financieras, para atender sus diversas necesidades financieras. Si las IMF pudieran proporcionar servicios de transferencia de remesas, tanto las familias vinculadas a éstas como las propias IMF se beneficiarían. Además de la comodidad que esto implica para los emisores y receptores de remesas, las IMF recibirían comisiones sobre las transferencias, captarían nuevos clientes, y se beneficiarían de la venta de nuevos productos a estos últimos.

El objetivo del proyecto es, por tanto, trabajar con la red de IMF de ACCIÓN International para movilizar las remesas y vincularlas a productos de microfinanzas. Bajo la coordinación del CAM, el proyecto reúne a cinco afiliadas de ACCIÓN International: BancoSol en Bolivia, FAMA en Nicaragua, Banco Caja Social (BCSC) en Colombia, Mibanco en Perú y Sogesol en Haití. Dentro de la red ACCIÓN International, éstas son las instituciones que cuentan con mayor experiencia en la provisión de servicios de transferencia de remesas y con autorización para recibirlas de manera directa o indirecta.

Dado que FAMA en Nicaragua era una entidad no regulada al comienzo del proyecto, esta no estaba autorizada a recibir depósitos. Por lo tanto, el proyecto en Nicaragua apoyó el desarrollo de productos de crédito relacionados con las remesas. En el caso de Haití, existen tres entidades conectadas: Sogebank, como banco comercial; Sogesol, como entidad que gestiona la cartera de microcrédito y por lo tanto no está autorizada para recibir depósitos de ahorro; y Sogexpress, que recibe remesas. Como parte del proyecto, Sogesol establecería los acuerdos necesarios para llevar servicios de transferencia de remesas a sus clientes.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Trabajar con una red de IMF puede ser una manera eficiente de conectar remesas y productos financieros, y por lo tanto de atraer al sector financiero a aquella población que anteriormente no tenía acceso a diversos productos financieros formales.

Actividades planificadas

Las actividades se planificaron en dos fases. La primera incluye el análisis del mercado potencial de remesas de las IMF y la preparación de un plan de negocios de transferencia de remesas para cada una de ellas. La segunda fase consiste en la implementación de dichos planes.

El objetivo del primer componente es mejorar los conocimientos de las IMF sobre su mercado potencial, tanto con emisores como con receptores. En los mercados de receptores los consultores identificarían y analizarían: (i) el potencial de demanda de las IMF; (ii) el perfil económico y las preferencias de los clientes potenciales; (iii) los principales competidores locales; y (iv) el posicionamiento de la oferta de productos de las IMF. En los mercados de emisores se llevarían a cabo consultorías para: (i) efectuar análisis de mercado que incluyera un perfil, estudio de necesidades y demanda de los emisores; y (ii) identificar socios potenciales en los mercados.

Con la información de estos estudios, las IMF podrán desarrollar planes de negocios. Se contratará a un consultor para que analice y evalúe cada uno de los planes de las IMF. Igualmente, se llevarán a cabo actividades de consultoría para evaluar las necesidades tecnológicas de estas instituciones. Con esto cada IMF tendrá una noción más clara sobre lo que deberá modernizar o adquirir para la segunda fase del proyecto, con el fin de garantizar el éxito del programa.

Una vez aprobados los planes de negocios por parte de la dirección y de las juntas directivas de las IMF, éstas iniciarían con la segunda fase, a saber, la implementación del plan de negocios con los componentes que se describen a continuación. El primer paso consiste en modernizar la infraestructura tecnológica para la gestión de remesas. Esto requiere: (i) introducir mejoras de TI basadas en el análisis de la fase previa; (ii) ofrecer capacitación al personal en el uso de los sistemas informáticos; y (iii) realizar trabajos de consultoría para fortalecer los procedimientos de control internos y externos (lavado de dinero y cumplimiento de las leyes relativas manejo de remesas).

La siguiente actividad es el desarrollo de productos microfinancieros basados en los flujos de remesas. El objetivo de dichas actividades es: (i) comercializar productos financieros en mercados preseleccionados; (ii) realizar encuestas de satisfacción de clientes en Estados Unidos y en cada uno de los mercados locales por medio de grupos focales; y (iii) diseñar y desarrollar productos financieros en los mercados receptores. Las actividades de consultoría incluyen la capacitación de funcionarios y directivos de las IMF.

Al mismo tiempo se necesita establecer acuerdos con las empresas de transferencia de remesas en los mercados de emisión de las mismas. Con este fin se llevarán a cabo actividades para: (i) apoyar

la última fase de negociaciones e implementar de alianzas estratégicas con socios potenciales (empresas de transferencias de dinero y/o instituciones financieras) que faciliten el vínculo entre servicios de remesas y productos de microfinanzas; (ii) diseñar y desarrollar productos financieros; y (iii) ayudar a las IMF a establecer lazos con organizaciones comunitarias y asociaciones de migrantes para promover los nuevos productos.

La última actividad del proyecto consiste en difundir el modelo de transferencia de remesas, incluyendo dentro de la red de ACCIÓN International.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2004, con un período de ejecución de 36 meses y dos extensiones potenciales por un total de 17. Este proyecto está todavía en ejecución, aunque se encuentra a punto de finalizar. Las cinco IMF involucradas en el proyecto incrementaron el volumen y número de sus transferencias de remesas en un sólido 64% durante el proyecto. Asimismo, el número de familias con remesas que utilizaron otros productos se incrementó en un 19%. Entre las cinco IMF desarrollaron cinco productos nuevos para el mercado emergente. BancoSol en Bolivia representa hoy un 25% del mercado de remesas, y las actividades del proyecto han contribuido a reducir los costos de transferencia de fondos al menos en un 5%. En Colombia, BCSC ha desarrollado una tarjeta de débito para los receptores de remesas que funciona en cualquier cajero automático del país. FAMA en Nicaragua tiene un producto crediticio para receptores de remesas que les ayuda en la compra de electrodomésticos.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Aumenta en un 25% el volumen de remesas transferidas vía IMF.	*Aumentó en un 64% el volumen y número de remesas transferidas vía IMF (Dic. 2008)*
Se produce un aumento de entre 15% y 20% en el número de clientes de IMF que tienen acceso a nuevos productos financieros.	*Se produjo un aumento del 19% en el número de clientes de IMF que tienen acceso a nuevos productos financieros, sin incluir a Sogesol (Dic. 2008)*
Se implementa al menos un producto financiero nuevo relacionado con remesas y/o ahorro en cada IMF.	*Se han implementado al menos cinco productos nuevos.*

Impacto institucional del proyecto

- El programa ha generado conocimientos generales sobre aspectos relativos al mercado de remesas y su relación con la bancarización de emisores y receptores. Con base en estos conocimientos, las IMF desarrollaron nuevos servicios financieros personalizados para clientes de acuerdo con sus necesidades específicas, incluyendo: un producto de préstamo para mejora

de vivienda (FAMA); una tarjeta de débito vinculada a una cuenta de ahorro para receptores de remesas (MiBanco); un producto para mejora de vivienda para empleados asalariados que reciben remesas, utilizando el flujo de estas últimas como parte de sus ingresos (Sogesol); y un producto de ahorro con tarjeta de débito y seguro de vida (BCSC).

- En la mayoría de las IMF se ha institucionalizado la venta cruzada de productos financieros a familias que reciben remesas. Por ejemplo, hoy día el personal que realiza la venta cruzada de productos es más profesional. Esto ha contribuido a mantener los márgenes de rentabilidad.
- Existen nuevas alianzas con empresas de transferencias de remesas. Un ejemplo de ello son los nuevos contratos de FAMA con Viamericas y Vigo, y los de MiBanco con la Caixa de España y el Banco de Desarrollo de Chile.
- Los sistemas de tecnología de la información han mejorado, aumentando así la eficiencia de las IMF y su capacidad de ofrecer venta cruzada de productos. Por ejemplo, FAMA tiene una plataforma que puede conectar a las numerosas empresas de transferencia de remesas. BancoSol utiliza ahora la plataforma SWIFT para transferencias.
- El producto de préstamo para vivienda de BancoSol tiene el 0% de su cartera en riesgo, no obstante la crisis económica mundial.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Las IMF asociadas son instituciones sólidas y el compromiso de la alta gerencia de las mismas con el proyecto de remesas fue claro y definitivo.
- La presencia de CAM en la región y su coordinación del proyecto fueron cruciales para el éxito del programa. Esto fue particularmente importante para FAMA y Sogesol, las dos IMF más débiles.
- El que estas IMF trabajaran en red fue clave para el aprendizaje mutuo. Por ejemplo, Sogesol desarrolló un producto inspirado en otro de Nicaragua.

Factores de éxito externos (entorno):

- Existe una gran demanda de servicios de remesas en las áreas de operación de las IMF.
- Las condiciones macroeconómicas eran estables en la mayoría de estos países (excepto Haití).

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- FAMA se transformó en una institución financiera regulada durante el período de ejecución del proyecto, lo cual dificultó su implementación. BCSC surgió de la fusión de dos bancos: Banco Caja Social y Banco Colmena. Estos cambios retrasaron las actividades del proyecto.
- FAMA carecía de suficientes puntos de servicio, lo que dificultó concretar alianzas con las empresas de remesas. Al final firmó un acuerdo con Western Union.

- Sogesol y BCSC tuvieron problemas para implementar el proyecto y al final tuvieron que reducir las actividades planificadas, cancelando el componente de educación financiera.
- El hecho de que Sogesol esté conectada a otras dos entidades (Sogebank y Sogexpress) complicó el proyecto. Los clientes retiraban sus remesas en Sogexpress pero querían conseguir sus créditos en Sogesol. Esto requirió una actividad promocional distinta y causó dificultades logísticas y técnicas.
- MiBanco fue adquirido por ScotiaBank durante el transcurso del proyecto y el nuevo dueño decidió abandonar su línea de negocios de remesas.
- BancoSol encontró problemas con el diseño de una tarjeta prepagada que requería de su firma en las transacciones para certificar el origen de los fondos, según lo dispuesto por la legislación sobre lavado de dinero. El producto no se desarrolló por este motivo.

Problemas externos (entorno):

- La crisis financiera global redujo los flujos de remesas y por tanto disminuyó la venta cruzada de productos. Esta circunstancia también aumentó la morosidad en el pago de préstamos. En Nicaragua, ACCIÓN está apoyando a FAMA para mitigar esta situación con un plan de fortalecimiento de los controles externos e internos para reducir la morosidad.
- En Haití, la inestabilidad política causó dificultades en el transporte y de otra índole.
- MiBanco fue vendido a ScotiaBank y se canceló la línea de negocios de remesas.

Cuestiones regulatorias

No se detectaron cuestiones regulatorias que afectaran de forma negativa la implementación del proyecto. Al no ser un banco regulado, FAMA tuvo que actuar como subagente de Western Union para poder gestionar las transferencias de remesas.

Impacto en los beneficiarios

- Personas que anteriormente no habían tenido acceso a servicios financieros para la emisión/recepción de remesas accedieron a ellos, así como a productos financieros diseñados específicamente para manejar esos fondos. Para el tercer año del proyecto, BancoSol había logrado incrementar las transferencias de remesas en un 800%, y MiBanco y FAMA en un 600%.
- Un 7% de los receptores de remesas han sido bancarizados con otros productos financieros de BancoSol.
- Hoy en día las IMF acogen a los receptores de remesas, algo que no ocurría en el pasado.
- Las transferencias de remesas han disminuido sus costos en algunos de los productos de las IMF. Por ejemplo, el producto de cuenta de ahorro de MiBanco es gratuito, sin cargo para las transferencias. En términos generales, durante el transcurso del proyecto los costos de transferencia disminuyeron, pasando a un 4% del 9-11% al comienzo. Estos resultados no son exclusivamente atribuibles al proyecto pero estuvieron influenciados por el mismo.

- En MiBanco, los receptores de remesas reciben una tarjeta de teléfono gratuita para llamar al emisor y convencerlo de que envíe las remesas a través de la cuenta de ahorros.

Lecciones aprendidas

- La existencia de un diagnóstico institucional de las IMF participantes antes del inicio del proyecto habría facilitado prever situaciones que causaron dificultades en el mismo, como por ejemplo la transformación de FAMA en banco, la fusión de BCSC y los cambios en los sistemas de información, entre otras cosas.
- El nivel de bancarización de la remesas por parte de los receptores varía según las condiciones específicas del mercado. En mercados como el de Perú, los clientes utilizan las cuentas de ahorro para realizar transacciones, mientras que en Colombia los clientes utilizan las cuentas para servicios adicionales, lo cual amplía las fuentes domésticas de ahorro y explica las diferencias en el nivel de familiaridad y confianza de los usuarios con el sector financiero en cada país. No todas las remesas tienen el mismo potencial de bancarización, y existen diferencias regionales en dicho potencial. Es importante desarrollar una estrategia de bancarización que tome en cuenta las características especiales del mercado de receptores y el impacto que tienen las remesas en cada país donde opera la institución.
- La proporción de receptores de remesas que pueden obtener créditos de las IMF, está limitada por la cantidad de remesas que éstos invierten en sus necesidades básicas y su perfil (solo un tercio son microempresarios).
- La bancarización de receptores requiere más que la oferta de servicios de remesas a través de las instituciones financieras. Se necesitan estrategias de comunicación y de mercadeo para llegar de forma efectiva a los clientes potenciales, y para superar la imagen negativa que suele asociarse al uso de sucursales bancarias para el pago de remesas.
- Las estrategias de comunicación deben incorporar herramientas de educación financiera con el fin de ofrecer a los receptores de remesas información que les ayude a tomar decisiones documentadas sobre el uso de servicios financieros y sobre el manejo de sus recursos provenientes de esa fuente.
- Las IMF tienen que determinar si los productos de nichos especializados en relación con las remesas tienen potencial de escala. De no ser así, las IMF deben decidir cómo atraer a los receptores de remesas hacia productos financieros genéricos.

Conclusiones

Las cinco IMF que participaron en este proyecto lograron incrementar su volumen y número de transferencias, desarrollar productos financieros nuevos para el mercado, y aumentar el número de familias con remesas que aprovecharon la oferta cruzada de servicios. Las IMF tuvieron que abordar algunos desafíos como por ejemplo la negociación con empresas de remesas, alcanzar un punto de equilibrio con los productos financieros, y lograr atraer a nuevos clientes entre las familias con remesas, las cuales suelen invertir estos recursos en necesidades básicas. En general, los resultados fueron muy positivos y han servido como experiencia de aprendizaje para otras IMF.

Agencia ejecutora:
Cooperativa Salcajá

Título del proyecto:
Más que remesas

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$352.140

La Cooperativa Salcajá (Cooperativa de Ahorro y Crédito Salcajá R.L.) fue fundada en Guatemala en 1965. En 2001 inició su negocio de transferencia de remesas bajo un acuerdo entre su federación —la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC)— y la empresa internacional de transferencia de remesas Vigo. FENACOAC tenía 26 cooperativas y 104 puntos de servicio en todo el país al comienzo del proyecto, mientras que Salcajá contaba con 18.991 socios y una cartera por un valor cercano a US$12,8 millones. En un área de alta migración, Salcajá recibe el 8% de las remesas que llegan a su zona de influencia. Dichas remesas provienen sobre todo de las ciudades de Trenton, Houston, Chicago, Los Ángeles, y Washington D.C. dentro de Estados Unidos.

Diseño del proyecto

El problema que se trata de abordar en este proyecto es la falta de servicios de remesas y de intermediación en las zonas rurales. El objetivo es brindar apoyo a una cooperativa de Guatemala para mejorar su eficiencia en su línea de negocios de transferencia de remesas por medio de la modernización de su plataforma de TI, y que esto le permita efectuar transferencias internacionales cuenta a cuenta. La estrategia del proyecto consiste en incrementar los conocimientos de la cooperativa sobre su mercado (tanto emisores como receptores); desarrollar productos vinculados a las remesas después de realizar un análisis de mercado; diseñar una estrategia para incrementar su membresía entre los receptores de remesas e impartir educación financiera entre estos últimos de manera que estén más dispuestos a adquirir otros productos y servicios de la cooperativa.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Una cooperativa rural puede aumentar su número de socios, ampliando sus servicios de transmisión de remesas, mejorándolos con una plataforma de TI, entendiendo las necesidades de emisores y receptores de las comunidades objetivo, y ofreciendo educación financiera a sus socios y a los receptores de remesas.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Identificar las necesidades de los migrantes y de sus familias.
- Diseñar productos financieros y una estrategia de mercadeo para comercializarlos a través de la plataforma tecnológica desarrollada por la cooperativa.
- Diseñar una estrategia para incrementar el número de socios de la cooperativa.
- Diseñar productos y servicios financieros asociados a las remesas.
- Actualizar la información de la base de datos sobre las necesidades de los migrantes que envían remesas y de sus receptores en la región.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2006, con un período de ejecución de 36 meses. Este proyecto sigue en ejecución pero finalizará pronto. El proyecto ha sido muy exitoso en cuanto a captar nuevos clientes entre las familias con remesas y convertirlos en nuevos socios de la cooperativa. Salcajá, ha logrado convertir a cerca del 90% de los receptores de remesas en clientes nuevos. El volumen de remesas aumentó en un 57% en su mejor momento, aunque ha disminuido recientemente a causa de la crisis financiera mundial. Se diseñaron y distribuyeron numerosos productos nuevos, los cuales lograron excelente aceptación. Tal es el caso de una cuenta de ahorro infantil conectada a la siembra de árboles, la cual ha resultado muy popular.

Hasta agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Un total de1.200 personas tienen acceso por primera vez a productos y servicios financieros.	*Un total de 1.190 personas lograron acceso por primera vez a nuevos productos y servicios financieros; un 87% de los receptores de remesas se bancarizó a través de nuevos productos y servicios.*
Se produce un aumento del 30% en tres años en el número de transferencias a través de Salcajá.	*El número de transferencias mensuales es igual al de 2005. Sin embargo, en 2007 se incrementó en un 52% y desde entonces ha vuelto a descender al número original.*
Se produce un aumento del 30% en tres años en el número de socios: de 4.000 a 6.000.	*Salcajá inició el proyecto con 18.000 socios y ahora tiene 27.000.*

Impacto institucional del proyecto

- Con la cooperación técnica se financió un estudio sobre receptores de remesas, cuya información fue crucial para el diseño de tres productos: un producto de ahorro para niños, un producto de seguro para la repatriación de migrantes fallecidos y un préstamo para inversiones productivas. Con los fondos del proyecto se financió también un estudio sobre imagen institucional, cuyas recomendaciones ayudaron a que Salcajá incrementara su número de socios. Un ejemplo de recomendación fue la producción de materiales audiovisuales para orientar a sus socios. La cooperativa inició también un programa de atención al cliente para mejorar en esta área. Se emiten anuncios radiofónicos en español, quiche y mam sobre la cuenta de ahorro "Mi Pinito" y sobre la cuenta de ahorro de remesas "Remesalcajá". Se han diseñado seis logos para seis productos de la cooperativa. Con los fondos del FOMIN se financió un estudio para rediseñar la plataforma del programa "Más que remesas", la modernización de los equipos informáticos y la compra de cajeros automáticos con opción para tarjetas de crédito. Con los cajeros y tarjetas de débito los socios pueden retirar dinero y comprobar sus saldos.

- Las cooperativa cuenta actualmente con diez nuevos productos, servicios y beneficios, a saber:
  - Servicios de tarjetas de crédito
  - Seguros de repatriación para migrantes fallecidos
  - Cuentas de ahorro infantiles conectadas a actividades de reforestación con las cuales se entrega a cada niño un árbol para plantar
  - Una cuenta de ahorro conectada a remesas y a otros productos
  - Pago de facturas de servicios básicos
  - Seguro hospitalario
  - Tarjetas de crédito
  - Consultas de cuentas en línea
  - Seguro funerario
- La cooperativa ha fortalecido sus procedimientos y procesos de selección para empresas consultoras y adquisiciones.
- El costo de las transferencias ha disminuido de forma sustantiva para la cooperativa debido a la eficiencia de sus sistemas de TI.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Ha habido una colaboración significativa por parte de los líderes de la cooperativa en apoyo a los objetivos del proyecto.
- La cooperativa contaba con una buena estructura de gestión antes de que se iniciara el programa.

- Salcajá tiene un compromiso sólido con el desarrollo social y el apoyo a las comunidades objetivo, lo cual ha contribuido a definir los productos y programas adecuados.
- Salcajá tiene una relación directa con las familias de los migrantes en Estados Unidos y con las organizaciones formales e informales de migrantes en ese país. Esto le brinda un conocimiento profundo sobre los problemas que enfrentan estas comunidades en Estados Unidos y sobre los de sus familiares en su región de influencia.

Factores de éxito externos (entorno):

- Al comienzo del programa, Salcajá tenía escasa competencia en el mercado de remesas en sus áreas de cobertura.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Desde la perspectiva de las empresas de transferencias de remesas, el tamaño reducido de la cooperativa constituía un problema.
- Esto se tradujo en falta de poder de negociación por parte de la cooperativa. Salcajá no extrae beneficio cambiario de sus remesas, lo cual repercute negativamente en sus socios.

Problemas externos (entorno):

- Las leyes migratorias de Estados Unidos dificultaron la obtención de información sobre los emisores de remesas.
- La crisis económica global ha influido en el descenso del número de transferencias de remesas.
- En el estudio sobre emisores de remesas en Estados Unidos, el uso de los teléfonos para recolectar información fue un fracaso, pues la gente se mostraba atemorizada y no estaba dispuesta a facilitar información por esa vía. En cambio los grupos focales funcionaron bien.

Cuestiones regulatorias

La Superintendencia de Bancos suspendió el producto de seguro de repatriación durante un período corto para estudiar si cumplía con las leyes de seguros. A la Superintendencia le preocupaba que la cooperativa y la empresa de seguros asociada a ella no tuvieran capacidad para gestionar las reclamaciones presentadas. Estas preocupaciones se trataron en una reunión entre la Superintendencia y las otras dos entidades, y el problema se resolvió.

Impacto en los beneficiarios

- Los migrantes pueden abrir cuentas bancarias con la cooperativa en las oficinas de la empresa de remesas Viamericas de Estados Unidos, que cuenta con 1.500 puntos en ese país.

- Los niños se convirtieron en grupo objetivo para la venta de productos de ahorro y ahora tienen el suyo propio conectado a la siembra de árboles para contribuir al cuidado del medio ambiente. Hoy existen cerca de 4.000 cuentas de Mi Pinito.
- Los socios tienen nuevos productos y servicios de dónde elegir. Por ejemplo, en agosto de 2009 se habían emitido 351 tarjetas de débito y 766 tarjetas de crédito. Las tarjetas de débito funcionan con los nuevos cajeros automáticos en la oficina central y en una sucursal. Con esta tarjeta los socios pueden sacar dinero y comprobar sus saldos.
- Los ingresos de los hogares han mejorado, según los informes. A través del Programa de Desarrollo Económico y Financiero Cooperativo (PRODEFIC), orientado hacia los más pobres, hoy en día 1.190 nuevos socios tienen acceso a servicios y productos financieros por primera vez.
- El costo de las transferencias se ha reducido a raíz de la alianza con Viamericas, que ofrece una mejor tasa de cambio que el operador anterior.

Lecciones aprendidas

- El costo de las transferencias de remesas no era una variable que la cooperativa pudiera controlar o influenciar. Son las empresas de remesas las que determinan los costos y la tasa de cambio.
- La recolección de información sobre los migrantes es más efectiva a través de grupos focales que por vía telefónica.
- Cuando se negocian los precios con las empresas de transferencia remesas, el tamaño de la institución y su mercado de remesas son cuestiones clave para poder negociar favorablemente.
- El logo de una institución y sus productos pueden ayudar a mejorar su aceptación entre los nuevos clientes.

Conclusiones

Este proyecto tuvo un gran impacto. El porcentaje de receptores de remesas que hoy son socios (90%) y poseen cuentas de ahorro es impresionante. Los niños están también incluidos en la oferta de productos, con un componente ambiental en sus cuentas de ahorro. Los servicios de transferencia de remesas son más eficientes, lo que ha reducido los costos para la cooperativa. Esta última ha internalizado totalmente el negocio de transferencia de remesas como una de sus principales líneas de negocios en relación con sus clientes rurales.

Agencia ejecutora:
El Comercio

Título del proyecto:
Bancarización de clientes receptores de remesas en Paraguay

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$420.000

La agencia ejecutora, El Comercio Financiera S.A.E.C.A. (El Comercio) es una institución financiera paraguaya cuya estrategia de negocios se enfoca en las microfinanzas para el sector rural y agrícola. Esta institución fue fundada 1976, mismo año en el cual obtuvo su licencia para operar como una compañía financiera. El Comercio recibió una cooperación técnica del FOMIN para su fortalecimiento institucional y para la ampliación de su cobertura en zonas rurales. Al comienzo del proyecto, El Comercio era agente de Western Union, gestionaba un promedio de 1.000 transferencias mensuales y estaba interesada en ampliar sus actividades a otros mercados.

Diseño del proyecto

A pesar de que un alto porcentaje de la población paraguaya trabaja y reside en países como Argentina, España, Brasil y Estados Unidos, al comienzo de este proyecto las instituciones financieras de Paraguay no ofrecían servicios de transferencia de remesas. Tampoco existía información disponible sobre las necesidades y preferencias de la población que podía beneficiarse de estos servicios.

El Comercio es la primera institución de Paraguay que ofrece servicios de remesas entre Argentina y Paraguay y entre Paraguay y otros destinos (Brasil, Estados Unidos y España). Mediante este proyecto, El Comercio diseña productos para hogares que envían y reciben remesas. Como resultado de su asociación con Western Union, El Comercio utiliza el sistema informático de su socio para ofrecer productos y realizar ventas cruzadas en las áreas rurales que reciben remesas desde Argentina.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- A través del fortalecimiento de una entidad financiera con cobertura en las áreas rurales, el proyecto puede crear un corredor de remesas entre Paraguay y Argentina, mejorar el flujo de remesas hacia Paraguay, y ofrecer a receptores de remesas otros productos financieros diseñados para cubrir sus necesidades.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Llevar a cabo tres estudios de mercado en Paraguay, Argentina y Estados Unidos para mejorar

el conocimiento sobre el mercado objetivo y la demanda potencial de los productos financieros desarrollados.

- Desarrollar dos productos microfinancieros basados en los flujos de remesas.
- Formular una estrategia de mercadeo y promoción de productos a migrantes.
- Capacitar a los agentes de crédito.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica, incluyendo la plataforma de transferencia de remesas.

Resultados hasta la fecha

Este proyecto, que aún se encuentra siendo implementado, comenzó en 2006 con un período de ejecución de 39 meses y una extensión potencial de 18. Su comienzo fue lento, debido a que la agencia ejecutora no tenía claro cuál era la dirección que iba a tomar para ampliar sus actividades de remesas. Se efectuaron cuatro estudios de mercado en diversos países. El alto costo de extender su cobertura a Europa y a Estados Unidos influyó en la decisión de El Comercio de ampliar su mercado hacia Argentina. Esta estrategia ha tenido un éxito limitado y la sucursal que abrió El Comercio en ese país se clausuró recientemente.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se realizan estudios de mercado en Argentina, Estados Unidos y Paraguay.	*Se completaron los tres estudios.*
El número de transferencias crece a 3.500 en el primer año, y a 4.500 en el segundo.	*Todavía no hay resultados.*
En el primer año hay US$100.000 más en depósitos de remesas y en el segundo US$135.000 más.	*Todavía no hay resultados.*
Las ventas de productos crediticios vinculados a remesas llegan a US$50.00 en el primer año y US$100.000 en el segundo.	*Todavía no hay resultados.*
Al final del proyecto, 1.800 personas acceden por primera vez a productos y servicios financieros.	*Por primera vez, 685 emisores de remesas obtuvieron tarjetas de débito por medio de las cuales pueden depositar automáticamente sus transferencias en cuentas de ahorro; un producto de microseguros y otro de mejora de vivienda se encuentran en fase piloto.*

Resultados intermedios del proyecto

- Los tres estudios de mercado (sobre conexiones entre Argentina, Estados Unidos y Paraguay) han contribuido a que El Comercio pueda definir una estrategia para atraer a receptores de remesas hacia otros productos. Se ha aprobado un estudio adicional para España.
- Se han diseñado tres nuevos productos financieros vinculados a las remesas: un préstamo para vivienda; una tarjeta Visa débito/crédito, denominada Te Acercamos, lanzada en 2008 y que está atada a una línea de crédito que se amortiza con la llegada de las transferencia de remesas; y un préstamo para mejora de vivienda. Los tres productos se diseñaron tomando en cuenta los resultados de los estudios de mercado.

Impacto institucional del proyecto

El Comercio tiene mayor conocimiento sobre las necesidades y hábitos de los migrantes paraguayos y de los receptores de remesas, así como de los mercados de España, Estados Unidos y Argentina.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- El Comercio está muy bien situado en el mercado de Paraguay. Tiene una amplia cobertura con sus 32 sucursales (a septiembre de 2008) que abarcan el 70% del mercado rural, lo cual le facilita llegar a los receptores de remesas.
- Cuando El Comercio inició el proyecto ya contaba con experiencia previa en remesas.
- El acuerdo de El Comercio con Western Union le ha permitido utilizar la base de datos de esta última empresa para la venta cruzada de productos.

Factores de éxito externos (entorno):

- El entorno macroeconómico y político de Paraguay es estable.

Problemas detectados

Problemas Internos (institucionales):

- El acuerdo de exclusividad con Western Union constriñe las posibilidades de El Comercio para trabajar con otras empresas de remesas; por lo tanto su radio de acción se limita a los mercados de Western Union.

Problemas externos (entorno):

- La crisis económica está disminuyendo el monto y valor de las remesas enviadas desde el exterior y los migrantes paraguayos están regresando a casa. Esta situación tiene un impacto negativo en la rentabilidad del negocio de remesas, así como en la venta cruzada de productos relacionados con las mismas.

- Existe una competencia fuerte con otras organizaciones de transferencia de dinero. Uno de los competidores argentinos está limitando las posibilidades de expansión de El Comercio en ese país.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 685 emisores de remesas tienen tarjetas de débito en las que se depositan los fondos automáticamente; un producto de microseguro y otro para mejora de vivienda se encuentran en fase piloto.

Cuestiones regulatorias

En Argentina es difícil abrir agencias debido a las restricciones de carácter regulatorio. Esta circunstancia ha retrasado el progreso del proyecto.

Lecciones aprendidas

- Las agencias ejecutoras necesitan tener un enfoque claro de expansión de mercado cuando pretendan trabajar más allá de sus fronteras. El Comercio no se centró en un mercado concreto y por eso el proyecto se retrasó. Los estudios de mercado consumen mucho tiempo (seis meses) y el resto de las actividades del proyecto depende de sus resultados.
- Los receptores de remesas de Paraguay muestran muy poco interés en apalancar sus remesas con productos financieros. El Comercio ha descubierto que es más efectivo comercializar productos entre los emisores.
- El trabajo con empresas de remesas (en este caso Western Union) es importante para comercializar productos, ya que dichas empresas tienen ya un mercado de servicios a migrantes. Para El Comercio fue mucho más rentable utilizar la infraestructura de Western Union en su estrategia de ventas.

Conclusiones

Los estudios de mercado desaceleraron el ritmo del proyecto y de algunas de las actividades. La institución conoce hoy mejor el mercado, pero el tema clave, es decir, la compra de nuevos productos por parte de los emisores y receptores de remesas, se ha convertido en un gran reto. Además, el sector del mercado constituido por la población solvente (según los flujos recurrentes de remesas) es reducido y no está claro que los productos crediticios ofrecidos a los emisores y a sus familias tengan potencial de crecimiento a escala. Aun así, los tres nuevos productos tienen buenos prospectos y un buen número de emisores de remesas utiliza la tarjeta de débito. El Comercio ha incrementado sus transferencias de remesas en forma considerable (60% del mercado en Paraguay), aunque este resultado no se le puede atribuir al proyecto sino a la expansión de Western Union en ese país.

Agencia ejecutora:
Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH)

Título del proyecto:
Fortalecimiento institucional de cooperativas de ahorro y crédito en Honduras

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$2.100.000

La agencia ejecutora de este proyecto es la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH), una asociación de cooperativas de segundo piso fundada en abril de 1996. La red FACACH agrupa en la actualidad a 76 cooperativas con 600.000 socios. En el momento de efectuar este estudio, FACACH tenía US$558 millones en activos, US$228 millones en pasivos, y US$330 millones en patrimonio. La mayor parte de los ingresos de FACACH proviene de su intermediación financiera y de los servicios de capacitación que presta a sus afiliados.

Diseño del proyecto

Existe una gran demanda insatisfecha de servicios de remesas en las zonas rurales de Honduras, y los que existen son rudimentarios e ineficientes. El objetivo general de este proyecto es ampliar el acceso a servicios financieros estables, confiables y diversificados para aquellos segmentos de la población que se encuentran mal atendidos. El objetivo específico es mejorar la capacidad de gestión administrativa y financiera del sector de las cooperativas. Los tres componentes del proyecto son: (i) desarrollo, implementación y certificación de herramientas de control de riesgos, administración y gestión; (ii) desarrollo, implementación y profundización de nuevos productos y servicios financieros, incluyendo los de transferencia de remesas; y (iii) creación de un sistema de información financiera para el sector de cooperativas.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- El fortalecimiento de la federación de cooperativas y de sus socios mejora los servicios a estos últimos, incluyendo los de remesas.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Efectuar un análisis de diagnóstico de la caja de herramientas financieras y tecnológicas.
- Desarrollar o actualizar las herramientas de gestión de riesgo y control, implementarlas en la sede central de las cooperativas, y capacitar en su manejo a los gerentes y al personal de línea.
- Efectuar una investigación de mercado para determinar el alcance y potencial de los servicios de compensación y remesas, y para evaluar las necesidades de ahorro y crédito.

- Desarrollar al menos un producto nuevo junto con su manual de instrucciones, programa informático actualizado y procedimientos de implementación.
- Introducir las mejoras tecnológicas necesarias en los sistemas de comunicación y control para fortalecer y ampliar los servicios de compensación y remesas.
- Capacitar a los gerentes de las cooperativas y al personal de línea en la promoción, gestión y control financiero y operativo de estos servicios.
- Ayudar al sector a implementar un sistema de información estándar que combine, certifique y centralice los datos financieros, administrativos y de exposición al riesgo de las cooperativas.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2003, con un periodo de ejecución de 48 meses y una extensión potencial de 12. Este proyecto está todavía en ejecución, aunque próximo a su fin. Entre los logros más destacados en el área de remesas figura un incremento del número de transferencias y de su monto. Asimismo, las cooperativas tienen mayor capacidad de autosupervisión, con lo cual ha mejorado su desempeño, reflejado en la obtención de una calificación A. El número de socios aumentó en 18 cooperativas.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
El volumen y número de transacciones de remesas desde el extranjero a través de las cooperativas FACACH aumenta en un 20% frente al punto de referencia.	*El volumen de pagos de remesas aumentó en un 418% frente al punto de referencia (de US$12 millones a US$62,5 millones por año entre 2003 y 2008).* *El número de transferencias de remesas aumentó en 720% frente al punto de referencia (de 28.000 a 230.000 al año en el mismo período).*
Veinticinco cooperativas ofrecen servicios de pago de remesas y tienen como mínimo una calificación BB.	*Veinticinco cooperativas ofrecen servicios de pago de remesas y tienen calificación A.*

Impacto institucional del proyecto

- FACACH y sus cooperativas tienen mayor capacidad de gestión de riesgos, administración, controles internos y liquidez. FACACH creó una nueva estructura organizativa y adoptó políticas, manuales y procesos para mejorar la administración de sus filiales. Asimismo, introdujo mejoras tecnológicas significativas y hoy en día la gestión de remesas está totalmente automatizada, lo mismo que los servicios de compensación de 25 de ellas.

- La mejora en las operaciones ha redundado en una mejor atención al cliente: hoy hacer una transferencia de remesas toma cinco minutos, frente a una hora y 45 minutos en el pasado. La carga de trabajo del personal se ha reducido en un 50%.
- En 25 cooperativas se ha instalado el sistema de calificación WOCCU PEARLS para el control de calidad. Esto ha mejorado su capacidad de autosupervisión. Estas 25 cooperativas tienen hoy calificación A.
- La morosidad ha disminuido en 11 cooperativas a partir de la implementación de un sistema de *credit scoring*.
- El número de socios ha aumentado en un 19% (consolidado) en 18 de las 25 cooperativas[20]. La cartera de préstamos ha aumentado en un 20% en 17 cooperativas (a diciembre de 2008).
- Se diseñó e instaló la plataforma UNIRED basada en internet; hoy en día las cooperativas tienen acceso a internet, algo que no ocurría antes del proyecto. UNIRED incluye las siguientes transacciones financieras automatizadas: remesas, pagos de préstamos, depósitos de ahorro, retiro de ahorros y consulta de saldos. Por medio de esta plataforma digital basada en internet, FACACH está hoy conectada con todas las cooperativas de su red. Las 25 utilizan la plataforma para transferencias de remesas, y 14 de ellas también lo hacen cuando se trata de depósitos de ahorro, retiros y pagos de préstamos.
- Hoy la red cuenta con 43 puntos nuevos de servicio.
- Se han diseñado tres productos nuevos para emisores de remesas (uno de ahorro, otro de crédito y una póliza de seguro), y actualmente se encuentran en fase piloto.
- FACACH tiene contratos con cinco organizaciones de transferencia de dinero.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Tanto en FACACH como entre el personal de las cooperativas hubo quienes se erigieron en abanderados del proyecto; sus esfuerzos contribuyeron a acelerar el proceso.
- La visión y el mandato de la cooperativa de trabajar con la población de bajos recursos fueron claves para mantener el compromiso con los objetivos del proyecto.
- El amplio alcance de la red de cooperativas contribuyó al impacto del proyecto.
- La experiencia previa de FACACH con otros donantes (USAID, GTZ, etc.) contribuyó a que la Federación se encontrara familiarizada con los procedimientos del FOMIN.
- La existencia de UNIRED, cuyo requerimiento básico de asociación es el buen desempeño financiero de las cooperativas, fue importante para preservarlo.

Factores de éxito externos (entorno):

- No hay competencia para el pago de remesas en las zonas rurales.

20. No se dispone de información sobre las siete cooperativas restantes.

- Dentro del actual contexto económico estable, hay una demanda creciente de servicios de pago de remesas.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Inicialmente hubo resistencia por parte de los empleados de algunas cooperativas para compartir información con otras cooperativas de la red. Los abanderados del proyecto lograron mitigar este problema.
- Se presentaron problemas al implementar los sistemas de TI. Por ejemplo, la automatización y la conexión digital atemorizaron a algunas cooperativas. No obstante lo anterior, FACACH logró convencer al personal sobre las ventajas de automatizarse.

Problemas externos (entorno):

- Ninguno.

Cuestiones regulatorias

No hubo aspectos regulatorios que afectaran al proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Los receptores de remesas tienen hoy mayor acceso a servicios financieros.
- Los receptores de remesas reciben sus envíos en un período mucho más corto: cinco minutos versus una hora y 45 minutos anteriormente.
- Los socios de las cooperativas, incluyendo a los receptores de remesas, tienen hoy acceso electrónico a sus servicios.

Lecciones aprendidas

- La buena coordinación es clave para proyectos con múltiples entidades. En este proyecto existió un comité de ejecución técnica, con autoridad máxima sobre los proyectos y con capacidad para contratar a los consultores requeridos. Esto aceleró el ritmo del programa.
- La resistencia de algunos de los directivos hacia algunas de las actividades del proyecto se debió a su falta de conocimiento sobre la importancia de los objetivos del mismo. El fortalecimiento de la gobernabilidad ha debido tomarse en cuenta en el diseño del proyecto.

- El personal de las cooperativas que trabaja con sistemas manuales debería tener la oportunidad de ver sistemas automatizados en operación en circunstancias similares para reducir su resistencia a la automatización.
- Las entidades participantes deberían utilizar sistemas de gestión de información (SGI) estandarizados antes de instalar sistemas adicionales, herramientas automatizadas o plataformas.

Conclusiones

El fortalecimiento de una federación de cooperativas y de sus socios mejoró la eficiencia de los servicios para estos últimos, incluyendo los de pago de remesas. Como consecuencia de este proyecto se ampliaron los servicios de remesas, en especial en las zonas rurales. Los receptores de las mismas tienen hoy la oportunidad de obtener otros productos de estas cooperativas.

Agencia ejecutora:
Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)

Título del proyecto:
Fortalecimiento de servicios financieros y de remesas

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$2.300.000

Las cooperativas asociadas en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) constituyen uno de los mayores proveedores de servicios financieros del país. En la actualidad, FEDECACES cuenta con 32 cooperativas afiliadas, 58 puntos de servicio y 250.000 socios, y está presente en todos los departamentos de El Salvador.

Diseño del proyecto

En El Salvador, las cooperativas desempeñan un papel activo en el desarrollo del sector rural, pero la oferta de servicios financieros sigue siendo insuficiente, en especial la relativa a productos de ahorro y servicios eficientes de remesas. La estrategia del proyecto consiste en asistir a FEDECACES en el fortalecimiento de su red de cooperativas y de sus interconexiones, para resolver el problema de la falta de eficiencia en los sistemas de pago de remesas y desarrollar una oferta más amplia de productos financieros para las familias vinculadas a aquellas.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- El fortalecimiento de una red de cooperativas y la mejora de los servicios de pago de remesas conducirá a expandir la cobertura de la población rural y de bajos ingresos, así como su acceso a servicios financieros.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Fortalecer los servicios de transferencia de remesas y su conexión con otros servicios financieros de la siguiente manera: (i) revisando los requerimientos y desarrollando las opciones tecnológicas para incorporar los servicios de remesas a las operaciones automatizadas y a los sistemas de tecnología de la información; (ii) adquiriendo computadoras y programas para automatizar los servicios; (iii) diseñando e introduciendo un programa de capacitación del personal de las cooperativas y de FEDECACES para instruirlos sobre cómo promover y administrar el servicio; (iv) desarrollando e introduciendo productos financieros vinculados a remesas; y (v) desarrollando un plan de mercadeo para los servicios de remesas.

- Adaptarse a las normas que rigen a las instituciones no bancarias, de modo que las cooperativas y FEDECACES puedan cumplir con las nuevas regulaciones (véase el siguiente apartado sobre cuestiones regulatorias), para lo cual el proyecto prevé prestar apoyo con: (i) capacitación a sindicatos, administradores y personal, impartiendo conocimientos sobre las nuevas regulaciones, y desarrollando e introduciendo un plan para incorporar los ajustes necesarios de conformidad con las mismas; (ii) auditorías de las diez cooperativas del sistema con mayores activos; (iii) desarrollo e introducción de planes de modernización financiera para las cooperativas que no se encuentren a la altura de los estándares del sistema; (iv) revisión y adaptación de los sistemas y procedimientos de autorregulación y vigilancia de FEDECACES para permitir que la federación actúe como agencia subsidiaria de supervisión bajo la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios (LIFNB); (v) creación de señales de alerta financiera temprana; y (vii) diseño e implementación de un programa de capacitación continua para el personal de FEDECACES y sus cooperativas asociadas que hayan sido asignadas a las áreas de autorregulación, vigilancia y auditoría. El proyecto aspira también a ofrecer a FEDECACES apoyo de consultoría en lo siguiente: (i) desarrollo de una estrategia y diseño de planes de negocios a la medida de todo el sistema y de cada una de las cooperativas; (ii) análisis de mercados actuales y futuros; (iii) diseño de nuevos productos; y (iv) desarrollo y estandarización de estrategias y procedimientos de negocios.
- Modernizar los procedimientos y sistemas: El proyecto proyecta apoyar a FEDECACES en lo siguiente: (i) revisión y estandarización de los manuales de procedimientos administrativos y operativos del sistema; (ii) revisión, actualización y estandarización de sistemas, procedimientos y presentación de información financiera y administrativa; (iii) diseño e implementación de un programa sistemático de servicios de asesoría financiera y administrativa para las cooperativas, incluyendo el desarrollo e introducción de un sistema de estándares de productividad y eficiencia con cotas de referencia; y (iv) revisión de las tecnologías actuales del sistema y desarrollo de una estrategia de tecnología de la información adecuada a las posibilidades tecnológicas del mismo y diseñada para acomodar su desarrollo potencial.
- Formular un plan de capacitación del personal: El proyecto ayudará al personal de FEDECACES a diseñar y aplicar un programa de capacitación amplio dirigido a: (i) directores de cooperativas; (ii) gerentes y personal administrativo de las cooperativas y de la federación; y (iii) personal de diversas áreas de negocios como gestión financiera y administrativa, evaluación de riesgos, cumplimiento de normas prudenciales y de auditoría, y planificación estratégica y de negocios.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2002 con un período de ejecución de 34 meses y una extensión potencial de 42. Este proyecto se encuentra todavía en ejecución pero está próximo a terminar. La federación y sus cooperativas han aumentado de forma considerable el número de transferencia de remesas que reciben cada mes. El costo de transferencia ha disminuido, así como el plazo de transmisión. Más del 20% de estas remesas ha sido canalizado hacia nuevas cuentas de ahorro.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Mejora de los servicios de remesas ofrecidos en combinación con otros servicios financieros, medidos por promedio de remesas gestionadas por mes: >3.000.	*Se efectuó un total de 325.000 transferencias de remesas en 2008, con un promedio de 27.000 por mes. Número de transacciones en 2001: 3.009.*
Ingresos por transferencia/total ingresos: >15%	*Ingresos por transferencia/total ingresos: 1,2%*
Costos operativos por remesa: < US$1	*Costo operativos por remesa: US$0,62*[21]
Tiempo de transacción por remesa: <30 min.	*Tiempo de transacción por remesa: cinco minutos*
Clientes de remesas vinculados como socios: >25%	*Clientes de remesas vinculados como socios: imposible calcular este indicador con los –sistemas de gestión de información (SGI) actuales.*

Impacto institucional del proyecto

- Se transfirieron US$110,9 millones en pagos de remesas en 2008, frente a un total de US$1,2 millones en 2001.
- Veinticinco cooperativas de FEDECACES han creado RedActiva, una red de servicios financieros con 58 puntos de servicio y más de 500 computadoras conectadas en red en todo el territorio nacional. Los socios pueden utilizar cualquiera de los puntos de servicio del país para realizar transacciones financieras en cualquier cooperativa de la red. Estas transacciones incluyen depósitos o retiros de dinero de cuentas de ahorro, pagos de préstamos, seguros y facturas, y transferencias o cobro de remesas.
- Las familias con remesas disponen de servicios más cómodos y de nuevos productos a su alcance. Los receptores pueden retirar sus remesas en efectivo. Tanto emisores como receptores pueden recibir el depósito de sus remesas directamente en sus cuentas de ahorro. FEDECACES ha iniciado actividades piloto para una tarjeta de crédito y débito, al tiempo que trabaja en un producto de seguro. Las cooperativas de FEDECACES ofrecen también servicios de remesas de El Salvador a otros países, y en diciembre de 2008 habían transferido US$5,8 millones a través de MoneyGram, con un crecimiento de un 98,3% en el número de transacciones y 100% en los montos movilizados desde diciembre de 2007.
- La red de cooperativas ha fortalecido su imagen con los nuevos logos de su sistema. La red incrementó su inversión en publicidad para atraer a más socios, y efectúa periódicamente encuestas sobre la satisfacción de sus clientes.
- FEDECACES ha invertido recursos del proyecto en la mejora de la calidad de los servicios a sus miembros capacitando al personal en servicio al cliente y utilizando la plataforma de transferencia de remesas.

21. Este es el costo para las cooperativas, no el costo para emisor de remesas.

- Las cooperativas de FEDECACES tienen contratos con 11 empresas de transferencia de remesas (Vigo, MoneyGram, La Nacional, Viamericas, Uniteller, Global, Santo Domingo Express, entre otras), que en conjunto ofrecen más de 3.000 puntos de servicio en Estados Unidos y en más de 50 países[22].
- Las cooperativas de FEDECACES cubren un 3% del mercado de remesas de El Salvador.
- En términos de los productos disponibles para los emisores de remesas, un 8% de éstos también hacen parte de la cartera de préstamos de las cooperativas de FEDECACES, mientras que un 12% de las familias con remesas es parte de su cartera de ahorro.
- El Fondo de Liquidez Central de FEDECACES ha invertido US$2 millones para gestionar la liquidez de las transferencias de remesas.
- Las cooperativas han captado cerca de un 21% de las remesas para ahorro.
- FEDECACES ha fortalecido sus sectores de supervisión y auditoría interna y de mercadeo corporativo, incrementando el número de empleados y mejorando la tecnología de información.
- Las cooperativas han descubierto la importancia de la educación financiera como instrumento para atraer a los receptores de remesas como socios, utilizando tópicos como la importancia del ahorro y cómo utilizar el crédito de forma correcta. Quienes asisten a las sesiones de capacitación, en grupos de 20 a 25 personas, aprenden a diseñar presupuestos, a ahorrar dinero en los gastos del hogar y otros ejercicios financieros.
- La red FEDECACES está mejorando su sistema de tecnología de información para que en un futuro opere totalmente en línea. Esta mejora repercutirá en una gestión más eficiente y rápida de las transferencias de remesas y de otras operaciones.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La cooperación de los gerentes y directores de las cooperativas fue excelente y se ha mantenido a pesar de algunos cambios en puestos clave.
- La visión y mandato de las cooperativas de trabajar con la población de bajos ingresos contribuyó a la institucionalización de los objetivos del proyecto dentro del sistema cooperativo. La misión de las cooperativas tiene un enfoque social y también de lucro.
- El Fondo de Liquidez Central, que ya existía antes del proyecto, ha sido fundamental para mantener la liquidez suficiente para la transferencia de remesas. Este fondo facilita adelantos sobre comisiones adeudadas a las cooperativas, ya que las empresas de remesas liquidan 30 días después de efectuarse las transferencias.

Factores de éxito externos (entorno):

- El sistema financiero de El Salvador se ha mantenido estable durante los seis años de ejecución del proyecto.
- La competencia es limitada; los bancos comerciales no han tenido interés en participar en este mercado.

22. Datos de la web de FEDECACES http://www.fedecaces.com/principal/FEDECACES/cobertura_remesa.htm

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Se presentaron problemas con ciertos indicadores dentro del marco lógico: algunos se infravaloraron y otros se sobrevaloraron. Un ejemplo de ello es el índice de ingresos por servicios/ingresos totales > 15%. FEDECACES solo pudo alcanzar el 3,4%.

Problemas externos (entorno):

- Ninguno.

Cuestiones regulatorias

Debido a su tamaño, ninguna de las cooperativas afiliadas a FEDECACES está sometida a la LIFNB. Sin embargo, esta nueva ley ofreció al sistema una oportunidad de profesionalizarse. Las cooperativas regulados por LIFNB pueden ampliar sus mercados ofreciendo servicios a los no afiliados. La ley brindó incentivos para lograr una mayor integración del sistema. Bajo la LIFNB, FEDECACES, con la autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), se acreditó como agencia supervisora auxiliar del sistema y creó un fondo de estabilización para la federación.

Impacto en los beneficiarios

- El acceso a los servicios financieros ha mejorado para la población objetivo de las cooperativas, tanto emisores (mediante 52 puntos de servicio en El Salvador) como receptores (mediante el incremento del número de empresas de remesas conectadas con la red FEDECACES).
- El tiempo de recepción de las remesas ha disminuido de tres horas al comienzo del proyecto, a cinco minutos cuando finalizaba.
- FEDECACES estima que aproximadamente un 43% (11.000) de los emisores de remesas se han asociado a la federación. Estas personas tienen hoy acceso a préstamos, ahorro y microseguros, y pronto tendrán acceso a tarjetas de crédito y débito.
- Los servicios de transferencia de remesas han contribuido a disminuir el robo de las mismas en las zonas objetivo.

Lecciones aprendidas

- FEDECACES y sus cooperativas aprendieron una lección fundamental: que es indispensable contar con una estructura de segundo piso (por ejemplo, la misma FEDECACES) dentro del negocio de pago de remesas. Una entidad de segundo piso es crucial para manejar la liquidez del sistema y para adelantar dinero a las cooperativas hasta que las empresas de remesas paguen sus comisiones (en períodos de 30 días).

Conclusiones

Los servicios de pago de remesas se convirtieron en un instrumento de desarrollo de FEDECACES y de sus cooperativas asociadas. Estas entidades transformaron la totalidad de su sistema de transferencias y han conectado en línea a todas las cooperativas, lo que permite hacer transferencias cuenta a cuenta, además de que han ampliado su facilidad central para gestionar su creciente liquidez. Los receptores cuentan hoy en día con más puntos de servicio, y con más servicios y productos financieros a su disposición.

Agencia ejecutora:
FINDESA/BANEX

Título del proyecto:
Inversión en Financiera Nicaragüense de Desarrollo (FINDE S.A.)

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$2,910,000

Los orígenes de FINDE S.A. (FINDESA) datan de 1963, cuando se creó el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE). INDE es una de las ONG más antiguas de Nicaragua y continúa en operación promoviendo programas educativos y de asistencia técnica, impartiendo capacitación para cooperativas y apoyando proyectos dirigidos a mejorar las condiciones en que operan las micro y pequeñas empresas. En 1993, INDE inició un programa de financiación de microempresas con fondos facilitados por la agencia alemana de cooperación GTZ, bajo el título de FINDE. En octubre de 2001 se obtuvo autorización de la Superintendencia de Bancos para crear la Financiera Nicaragüense de Desarrollo Sociedad Anónima (FINDESA), bajo la Ley de Gobernación de Bancos, Instituciones No Bancarias y Grupos Financieros. Hasta la fecha, FINDESA ha adelantado pequeños montos de crédito a miles de empresarios; estas líneas de crédito se financian con los recursos de los préstamos que FINDES obtiene de organizaciones internacionales como GTZ, Dexia Micro-Credit Fund y otras fuentes de crédito. En 2008, FINDESA se transformó en un banco microfinanciero regulado: BANEX.

A comienzos del proyecto, uno de los mayores retos de FINDESA fue el de desarrollar su capacidad de atraer depósitos y ampliar su cartera de préstamos. Este fue el fundamento para obtener una licencia bancaria. Una vez obtenida la licencia para recibir depósitos del público, FINDESA podría movilizar un mayor volumen de fondos dentro del sistema financiero y del público en general, y tendría la oportunidad de ofrecer una nueva serie de servicios además de préstamos, entre ellos gestión de remesas familiares y tarjetas de débito.

Diseño del proyecto

Este proyecto aspiraba a superar dos retos: el crecimiento y la transformación de FINDESA en entidad regulada, y la falta de servicios de remesas para los migrantes nicaragüenses, en particular en Costa Rica y también en Estados Unidos y Europa. Para ello, este proyecto brindó fondos destinados al crecimiento y transformación de FINDESA y una cooperación técnica para desarrollar servicios de remesas.

El proyecto se basó en la siguiente hipótesis:

- El apoyo a una institución no bancaria para que se transforme en banco, al tiempo que ayuda a ampliar sus servicios de transferencia de remesas a los migrantes nicaragüenses en Costa Rica, contribuye a la sostenibilidad del banco y a que los nicaragüenses reciban un mayor porcentaje de sus remesas, así como a multiplicar su valor con oportunidades de inversión.

Actividades planificadas

En este proyecto se preveía realizar las siguientes actividades:

- El FOMIN y otras dos instituciones del sector privado, Développement International Desjardins (DID) de Canadá y Stichting Hivos-Triodos Funds de Holanda, invertirían en acciones de FINDESA para fortalecer su estructura financiera y mejorar su gestión corporativa.
- Se concedería un préstamo a FINDESA (después de su transformación en banco formal) en los términos y las condiciones que fijara el mercado, para que a su vez esta entidad pudiera prestar a micro y pequeñas empresas.
- Se otorgaría una cooperación técnica para fortalecer las capacidades institucionales de la empresa, mejorando especialmente las de atraer depósitos del público, ampliar su área de cobertura y lanzar nuevos servicios para la transferencia de remesas familiares de los migrantes nicaragüenses en Costa Rica. FINDESA se propone crear una red amplia de puntos de servicio en Nicaragua, así como expandir sus alianzas en Costa Rica y en otros países con mercados de emisores de remesas.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2003 con un plazo de ejecución de 48 meses y una extensión potencial de 20. El proyecto ya ha finalizado. FINDESA se transformó en un banco formal: Banco del Éxito (BANEX). Este banco incrementó considerablemente el número y volumen de sus transferencias de remesas y la cantidad de clientes nuevos, tras ampliar el número de asociaciones con empresas de remesas de siete a 16 y aumentar sus puntos de servicio dentro de Nicaragua con la apertura de nuevas sucursales. El área de remesas es hoy parte integral de la estrategia de negocios de BANEX.

El proyecto alcanzó los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
FINDESA aumenta sus transferencias anuales de remesas a 9.960 al finalizar el proyecto.	*Se realizaron 121.000 transferencias (2008) por un total de US$21 millones.*
Se firman siete contratos de transferencia de remesas en Costa Rica.	*Se firmaron 16 contratos con empresas de remesas en Costa Rica, Estados Unidos y Europa.*
Promedio de remesas mensuales enviadas: 830.	*Promedio remesas mensuales enviadas: 10.000.*
Monto promedio por transferencia: US$110 .	*Monto promedio por transferencia: US$177.*

Impacto institucional del proyecto

- FINDESA se transformó en banco certificado en 2008.
- FINDESA abrió tres sucursales en zonas rurales desatendidas: Moyogalpa, Nueva Guinea y Siuna.
- Los depósitos de FINDESA han permanecido estables a pesar de la crisis económica, y el número de depositantes ha crecido hasta superar los 72.000.
- Para fines de 2008, FINDESA había desarrollado, actualizado y aplicado 14 manuales, entre ellos un Manual de Operaciones y un Manual de Remesas. Estas publicaciones han contribuido a estandarizar los procesos, establecer pautas estratégicas, fortalecer la cultura corporativa, y elevar las capacidades del personal. Los 600 empleados tienen a su disposición los manuales en línea.
- BANEX ha firmado contratos con Serviexpreso, Teledolar y Banco Nacional de Costa Rica para operar en ese país; con CISA y Latinoenvios para operar en Europa; y con Bancomercio, Alante Financial, Quisqueyana, OrderExpress, Viamericas, Ria Financial, Rapid Envíos, Vigo Corporation, Sigue Corporation, Intermex, y Teledolar-Representatividad para operar en Estados Unidos.
- BANEX ha adquirido e instalado el programa informático Core Banking para sus operaciones y ha instalado los equipos de computación adecuados, con sus respectivas licencias, en todos los sistemas. El nuevo sistema es una plataforma estable utilizada por numerosos bancos de tamaño mediano y grande en los ámbitos nacional e internacional. Antes de transformarse en banco, FINDESA efectuó un cambio en su estructura organizativa: puso la movilización de ahorros a cargo de un subgerente de productos dentro del Departamento de Negocios, siempre con el objetivo de incrementar el ahorro.
- FINDESA creó un departamento específico con el fin de aumentar la rentabilidad del producto remesas.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- FINDESA cuenta con buenas capacidades de planificación estratégica y ha desarrollado otras mediante capacitación.
- La alta gerencia y la junta directiva de FINDESA se comprometieron con el objetivo de convertir las remesas en una línea de negocios central del banco.
- La alta gerencia de FINDESA se comprometió a mantener y ampliar la infraestructura del banco (sucursales, sistemas), convirtiendo esta iniciativa en una de las fortalezas principales para enfrentar a la competencia.

Factores de éxito externos (entorno):

- La fuerte competencia ha forzado a FINDESA a transformarse en una organización más profesional. De otro lado, la competencia es más intensa en las zonas urbanas, una circunstancia

que permitió a FINDESA aprovechar esta oportunidad para ampliar su cobertura en las áreas rurales.

- La financiación de donantes e inversores en el crecimiento de FINDESA fue esencial para su transformación y para el apoyo al negocio de transferencias de remesas.
- La estabilidad macroeconómica de Nicaragua has contribuido al éxito del proyecto.
- La demanda de servicios de remesas siguió aumentando durante el transcurso del proyecto.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- FINDESA no pudo alcanzar el objetivo de lograr un 35% de depósitos como proporción del total de sus pasivos, permaneciendo en un 23%. Esto se debió en parte a la crisis financiera y en parte al cambio de gobierno. También influyó el hecho de que FINDESA esté intentando atraer a la población de bajos recursos, cuyos depósitos son limitados. En 2006 FINDESA alcanzó un 50%, pero desde entonces el porcentaje ha disminuido.

Problemas externos (entorno):

- Ninguno.

Cuestiones regulatorias

No hubo cuestiones regulatorias que influyeran en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Los receptores tienen hoy mayor acceso a servicios de remesas por medio de tres nuevas sucursales.
- Los emisores tienen mayor acceso al envío de remesas como resultado de múltiples contratos con las empresas de remesas.
- El volumen de remesas de los trabajadores nicaragüenses en Costa Rica y en otros países ha aumentado hasta alcanzar US$121 millones en 2008.
- FINDESA/BANEX ofrece hoy servicios de ahorro a familias con remesas y al público en general, gracias a su transformación en banco. Setenta y dos mil (72.000) personas tienen hoy cuentas de ahorro por un total de US$37,6 millones[23].

23. No se dispone de datos sobre el número de emisores o receptores que han abierto cuentas bancarias u obtenido préstamos.

Lecciones aprendidas

- Los cambios de gobierno pueden tener un impacto profundo en la movilización de ahorro por parte de de la población. Esta circunstancia afectó no solo a FINDESA sino a todo el sistema financiero.

Conclusiones

La inversión en capital social, préstamos y cooperación técnica ayudó a que FINDESA se transformara en banco. El apoyo del FOMIN aportó credibilidad y nuevos inversores a FINDESA. Al mismo tiempo, la cooperación técnica del FOMIN ayudó a esta entidad a ampliar sus servicios de remesas creando alianzas no solo en Costa Rica sino también en Estados Unidos y Europa, lo cual benefició a los migrantes nicaragüenses que residen allí. El volumen y número de remesas ha aumentado. La hipótesis del proyecto se ha validado.

Agencia ejecutora:
Fonkoze

Título del proyecto:
Mejora de los servicios de remesas hacia y desde el sector rural de Haití

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$572.565

Establecida en 1994, Fonkoze es una institución microfinanciera regulada al servicio de los haitianos pobres. Justo antes de que el proyecto se iniciara (2005-2006), Fonkoze tenía más de 80.000 depositantes, cerca de 26.000 prestatarios activos (96% de ellos mujeres) y 26 sucursales en todos los departamentos de Haití. Entre los servicios que ofrece Fonkoze figuran: (i) préstamos a grupos solidarios y a individuos, los cuales se utilizan para ampliar pequeños negocios; (ii) productos de ahorro orientados a cubrir las necesidades de los pobres; (iii) servicios de cambio de moneda para permitir a los haitianos el cambio de dólares estadounidenses a gourdes haitianos a una tasa favorable; (iv) servicios de transferencia de dinero que brinden a los haitianos residentes en el extranjero la oportunidad de enviar fondos a Haití a muy bajo costo; y (v) educación financiera y desarrollo de capacidades empresariales. A septiembre de 2005, Fonkoze tenía depósitos de ahorro por valor de más de US$6 millones, casi US$5 millones en préstamos por pagar, y una cartera de riesgo (30 días) del 5%. El socio ONG de esta entidad, Fonkoze USA, fue establecido en 1997. Sus cuatro objetivos principales son: (i) movilizar fondos de donaciones para ayudar a Fonkoze a alcanzar sus metas, incluyendo el programa de educación financiera, apertura de nuevas sucursales y análisis de nuevos productos; (ii) movilizar fondos de préstamos para ayudar a Fonkoze a financiar y ampliar su cartera de crédito; (iii) elevar la conciencia pública en Estados Unidos sobre Fonkoze y Haití; y (iv) prestar asistencia técnica a Fonkoze.

Diseño del proyecto

Haití presta servicios de remesas a través de grandes empresas de transferencias que suelen cobrar comisiones sustanciales y solo operan en las grandes ciudades. A través de este proyecto, Fonkoze puso en marcha una estrategia para abordar las ineficiencias del mercado de transferencia de remesas en las zonas rurales, y para capacitar a las asociaciones de migrantes (HTA por sus siglas en inglés) como agentes de desarrollo en las comunidades haitianas. Además, Fonkoze USA contribuyó a que las HTA encontraran mejores canales y opciones para financiar proyectos de desarrollo en Haití.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Fonkoze puede ampliar sus servicios de remesas en las zonas rurales de forma eficiente y, mediante capacitación, los migrantes asociados a las HTA en Estados Unidos pueden convertirse en agentes de desarrollo en Haití.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar una base de datos sobre las HTA en Haití, la cual funcionará como una central de intercambio de información con datos sobre esas organizaciones, sus labores en Haití y sobre la variedad de proyectos en los que trabajan.
- Efectuar un análisis de las necesidades de tres comunidades rurales en Haití que estén conectadas con HTA en Estados Unidos.
- Diseñar materiales de capacitación y organizar talleres de un día con siete HTA sobre la forma de contribuir al desarrollo de sus comunidades en Haití.
- Abrir ocho nuevas sucursales con instalaciones para telecomunicaciones, equipos de computación y sistemas de gestión de información en áreas donde no existan servicios de remesas.
- Contratar y capacitar personal sobre las nuevas tecnologías y los procedimientos de transferencia de remesas.
- Realizar una campaña de mercadeo dirigida a los estadounidenses de origen haitiano para informarles sobre los servicios de transferencia de remesas de Fonkoze y para ofrecerles herramientas que les permitan mejorar sus conocimientos financieros.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2007, con un período de ejecución de 32 meses; actualmente se encuentra en su fase final. En el momento de efectuar este análisis, el logro más relevante de este proyecto era el aumento de transferencias de remesas de Fonkoze, que llegaron a 62.000 en 2008-2009, lo que equivale a 5.000 transferencias mensuales en comparación con el punto de referencia inicial de 300 mensuales, y un volumen de cerca de US$40 millones. Asimismo, Fonkoze tiene hoy contratos con cinco empresas de transferencia de dinero y ha lanzado nuevos productos financieros para familias con remesas, incluyendo una tarjeta de prepago Visa. Fonkoze ha creado una amplia base de datos con información sobre HTA y ha capacitado a los líderes de estas asociaciones.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados comparados con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Expandir la capacidad de pago de Fonkoze asociándose con al menos tres empresas de transferencia de dinero.	*Ocho empresas de transferencia de dinero se asociaron a Fonkoze y cuatro de ellas siguen asociadas.*
Incrementar las transferencias de remesas de 300 a 800 mensuales.	*Fonkoze gestiona hoy más de 5.000 transferencias mensuales.*
Reducir los costos de transferencias de remesas de Fonkoze en un 20%.	*No se pudo determinar. Fonkoze no tiene un sistema de medición para obtener este dato.*
Impartir conocimientos sobre las necesidades básicas en Haití rural de entre 15 y 20 HTA en Boston, Nueva York y Miami.	*Doscientos líderes de 15 HTA recibieron capacitación sobre estos temas en las tres ciudades.*
Preparar y distribuir diagnósticos sobre necesidades básicas de tres comunidades rurales de Haití conectadas con HTA de las tres ciudades antes citadas.	*Se han completado análisis sobre las necesidades básicas de dos comunidades.*
Producir y distribuir un directorio de HTA haitianas en Estados Unidos.	*Existe un directorio (base de datos) con más de 300 HTA, el cual está siendo utilizado por Fonkoze para crear alianzas.*

Impacto institucional del proyecto

- Se crearon 22 sucursales rurales de Fonkoze equipadas con la tecnología necesaria (22 computadoras, seis impresoras, 22 satélites de internet que conectan a 32 sucursales, etc.); todas operan en la actualidad.
- El número de transacciones de remesas mensuales ha aumentado en un 81% desde el comienzo del proyecto.
- Se han establecido alianzas entre Fonkoze y ocho instituciones de transferencia de remesas, cuatro de las cuales siguen estando asociadas.
- Se capacitó a 65 empleados de Fonzoke en nuevas tecnologías para transferencia de remesas.
- Aunque Fonkoze no ha podido determinar si el costo de las transferencias se ha reducido, esta entidad está lanzando un nuevo producto para abaratar costos. En marzo de 2008, Fonkoze firmó un acuerdo con el Banco Nacional Central y Sociedad de Inversión y Alianza Internacional para lanzar una tarjeta Visa prepago para remesas. El costo de la tarjeta es muy competitivo. Por US$6 un cliente puede enviar hasta US$2.500 a Haití. La tarjeta prepago Visa es una tarjeta de anticipos sobre la nómina que deberá ayudar a los haitianos de Estados Unidos no bancarizados a reducir sus gastos de transferencias.

- Se ha establecido un diálogo permanente con las HTA que ha demostrado ser útil para Fonkoze y para sus clientes. Con la educación financiera de las HTA, Fonkoze ha logrado comercializar su tarjeta de débito prepagada (Visa) a través de la cual los remitentes depositan fondos en Estados Unidos que pueden ser retirados en Haití por sus familiares.
- Se ha creado una base de datos con más de 300 HTA de Estados Unidos, Francia y Canadá que ayudará a ampliar la cobertura de Fonkoze.
- Se publicaron cinco folletos para el programa de educación financiera:
  - Cómo abrir una cuenta corriente o de ahorro
  - Tarjetas prepagadas de crédito y débito
  - Enviar dinero a casa (remesas)
  - Préstamos para vivienda, autos y microcréditos
  - Seguros

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Fonkoze tiene un gran compromiso histórico con su población objetivo de haitianos pobres.
- La cobertura de Fonkoze se extiende hasta las zonas rurales donde existe una demanda no satisfecha de servicios de remesas.
- Antes de comenzar el proyecto, Fonkoze ya trabajaba en el área de servicio de transferencia de remesas con contratos con empresas del ramo.
- Fonkoze tenía una relación previa con la diáspora haitiana, lo que facilitó la multiplicación de esas actividades.
- El hecho de que el antiguo sistema de remesas no fuera seguro y sí costoso propició el cambio en Fonkoze.
- La ONG socia de Fonkoze, Fonkoze USA, está situada en Nueva York, una ubicación ideal para conectarse con la diáspora haitiana.
- Fonkoze USA se ofreció a compartir sus conocimientos con Fonkoze Haití para este proyecto sin costo alguno.

Factores de éxito externos (entorno):

- No hay servicios financieros o de remesas de la competencia en las zonas rurales de Haití.
- Hay una demanda muy alta de servicios de transferencias debido al gran tamaño de la población migrante haitiana.
- Existen HTA en Estados Unidos, Canadá y Francia con las que Fonkoze podría conectarse.
- Aparte de los fondos del FOMIN, la publicación de folletos de educación financiera se financió con una donación de la Appleseed Foundation.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Resultó imposible medir dos indicadores establecidos por el proyecto, a saber, número de receptores de remesas que habían abierto nuevas cuentas de ahorro y costo de las transferencias, porque los sistemas no se habían instalado.
- El presupuesto para viajes excedió lo previsto. Así pues, no hubo presupuesto para llevar a cabo las evaluaciones intermedia y final del proyecto, como tampoco para un evento de lanzamiento requerido por el mismo, ni para los múltiples desplazamientos desde y hacia Haití para los eventos de las HTA.

Problemas externos (entorno):

- El costo de la educación financiera para los socios de HTA en Estados Unidos es muy alto. En consecuencia, Fonkoze decidió realizar estas actividades a menor costo por videoconferencia, cuyo resultado fue exitoso.

Cuestiones regulatorias

No se presentaron cuestiones regulatorias que afectaran el programa.

Impacto en los beneficiarios

- Existe mayor acceso a servicios de remesas para los remitentes haitianos debido al creciente número de asociaciones de empresas de transferencias de remesas (4).
- Existe mayor acceso a servicios a remesas para los receptores haitianos como resultado del aumento del número de sucursales, en especial en las zonas rurales (32).
- Hay un nuevo producto financiero en gestación, una tarjeta de crédito prepagada que reducirá considerablemente el costo de transferencia para los remitentes.

Lecciones aprendidas

- Se debería contar con sistemas para medir los indicadores del proyecto.
- Existe la necesidad urgente de impartir mayor educación financiera a los clientes.

Conclusiones

El éxito de este proyecto es evidente en la medida en que excedió los resultados previstos y amplió la visión de Fonkoze hacia nuevas posibilidades, tales como las tarjetas prepagadas Visa. Otro logro fue el de la formación de capacidades en las HTA mediante entrenamiento, lo cual se midió por el número de personas que participaron y por el gran interés y demanda que despertó esta actividad. Las HTA representan un gran potencial para el desarrollo de Haití y con ellas se ha construido una sólida base para ampliar estos avances de manera positiva hacia las comunidades de bajos recursos de las zonas rurales del país. El número de nuevas sucursales de Fonkoze en las zonas rurales de Haití excedió lo previsto, lo cual ha aumentado el acceso a remesas y demás servicios financieros en zonas donde no existían anteriormente. Fonkoze logró asociarse con éxito a instituciones de transferencia de remesas que operan en el mercado, ampliando aún más sus servicios.

Agencia ejecutora:
Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)

Título del proyecto:
Educación financiera y acceso a servicios financieros

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$358.000

El Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME) es una rama del Ministerio de Relaciones Exteriores. Su misión es mejorar el nivel de vida de las comunidades de mexicanos que están fuera del país. IME organiza cursos en una serie de tópicos dentro y fuera de México, y tiene una relación muy estrecha con los consulados mexicanos.

Diseño del proyecto

El objetivo del proyecto es ofrecer a los migrantes información sobre la posibilidad de apalancar sus remesas con otros servicios financieros. El IME utilizará su extensa infraestructura para llegar hasta los migrantes y ofrecerles información sobre servicios de remesas y productos financieros ofrecidos por las instituciones financieras mexicanas, entre los cuales figuran los productos hipotecarios de Su Casita, servicios de remesas a través de La Red de la Gente de BANSEFI, y otros. La información se facilitará a aquellos migrantes que estén inscritos en los consulados mexicanos, así como en exposiciones, ferias de negocios y otros eventos donde se congregan los migrantes. Los cursos de educación financiera para migrantes también se ofrecerán a líderes empresariales que trabajan con este sector de la población en Estados Unidos.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Una institución gubernamental puede difundir información de manera efectiva sobre instituciones, productos, servicios y conocimientos financieros, y especialmente sobre cómo aprovechar mejor las remesas para acumular activos.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Seminarios y cursos para estimular el uso de bancos y otras instituciones financieras y para que se aprovechen las remesas de manera productiva.
- Un estudio sobre el acceso a servicios bancarios y sobre cómo apoyar inversiones productivas.
- Uso de videos y folletos en las salas de espera de los consulados mexicanos en Estados Unidos para informar a los migrantes sobre servicios y educación financieros.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2007, con un período de ejecución de 24 meses y se encuentra en su fase final. Entre los logros relevantes de este proyecto figura la capacitación de representantes financieros de instituciones conectadas a comunidades de migrantes en Estados Unidos, sobre los productos financieros disponibles a dicho sector de la población. También cabe resaltar la oportunidad que ofrecen los consulados de contactar a los migrantes para ofrecerles información sobre productos financieros y sobre las instituciones que los ofrecen.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se realizan diez seminarios para migrantes dirigidos a estimular el uso del sistema financiero y a orientarlos sobre el uso productivo de remesas.	*Se hicieron cuatro seminarios educativos para un número indeterminado de personas en cuatro ciudades de Estados Unidos.*
Se capacita e informa a 500 líderes comunitarios sobre los métodos y posibilidades del uso de sistemas financieros y sobre cómo invertir las remesas en forma productiva. Al menos 30% de los 500 participantes son mujeres.	*Se hicieron dos seminarios informativos para líderes empresariales conectados a la comunidad hispana en Estados Unidos; se capacitó a 53, de los que un número indeterminado eran mujeres.*
Se realiza un estudio sobre los niveles de acceso bancario y de inversión por parte de los migrantes y de sus familias. Los resultados de este estudio se comparten con los líderes comunitarios en los seminarios.	*Debido a la abundancia de estudios en esta materia no se realizó uno adicional. Los fondos se reprogramaron en el presupuesto hacia el apartado de evaluación final.*
Aproximadamente 50.000 mexicanos migrantes han recibido formación sobre servicios financieros mediante los productos disponibles en las salas de espera de los consulados mexicanos.	*En 23 consulados se mostraron videos sobre servicios financieros para emisores de remesas. Estos videos informativos tratan sobre productos financieros como seguros, tarjetas de crédito y débito, ahorro y remesas. Cincuenta consulados participaron en eventos anuales sobre temas de educación financiera.*

Resultados intermedios del proyecto

- IME ha recibido solicitudes de bancos para que les proporcione folletos sobre acceso a financiación.
- El proyecto ha contribuido a mejorar la coordinación entre las entidades mexicanas que trabajan en el tema de remesas. IME está creando un grupo de trabajo sobre este tema con las instituciones interesadas.

Impacto institucional del proyecto

Los videos que se muestran a los migrantes en los consulados mexicanos tratan acerca de productos financieros como seguros, tarjetas de crédito y débito, ahorro y remesas. Cincuenta consulados participaron en eventos anuales sobre temas de educación financiera. IME ha ofrecido tres seminarios educativos y un número indeterminado de seminarios informativos. Tampoco se conoce el impacto de la diseminación de esta información. Una vez finalice el proyecto, IME incorporará el tema de educación financiera en su agenda general. Sin embargo, esta actividad no se promoverá con la intensidad similar que tuvo durante la vida del proyecto, ya que competirá por tiempo y recursos con otros temas de la agenda.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La credibilidad de IME como institución gubernamental ha creado confianza entre los migrantes.
- La estructura de IME incluye a líderes comunitarios migrantes.
- Las contribuciones (contrapartida) de las instituciones financieras que se benefician de las actividades del IME.

Factores de éxito externos (entorno):

- En Estados Unidos, la matrícula consular se acepta como documento de identidad en bancos (en lugar del pasaporte o la licencia de conducir). Esto hace más fácil el acceso de los migrantes mexicanos a los servicios bancarios.
- Existen acuerdos legales entre los gobiernos mexicano y estadounidense para suministrar servicios bancarios a los migrantes y reducir el costo de los servicios de remesas.
- Las instituciones financieras en Estados Unidos están interesadas en participar en las actividades del IME.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Las actividades del proyecto tuvieron que competir con otras actividades del IME.

Problemas externos (entorno):

- Ninguno.

Cuestiones regulatorias

No se detectaron cuestiones regulatorias que afectaran el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Existe mayor acceso a información sobre el tipo, disponibilidad y costo de los servicios financieros en Estados Unidos y México. Sin embargo, se desconoce el número de personas que recibió esta información y su impacto.

Lecciones aprendidas

La industria de remesas no es estática y requiere que el personal del proyecto se mantenga al día sobre los cambios que se producen para poder informar mejor a quienes participan en los cursos.

Conclusiones

Esta entidad gubernamental pudo incorporar el tema de la educación financiera dentro de sus actividades normales y, habiendo descubierto su valor, lo incorporará de forma permanente en su agenda una vez finalice el proyecto. El IME ha introducido en los consulados mexicanos educación e información financiera sobre los productos y servicios ofrecidos por las instituciones financieras mexicanas, incluyendo algunas de las agencias ejecutoras del FOMIN en otros proyectos. No pudo determinarse el número de personas afectadas por esta iniciativa ni el impacto de los seminarios de capacitación e información.

Agencia ejecutora:
PRODEM

Título del proyecto:
Desarrollo de servicios para mejorar el acceso y gestión de remesas

Modelo:
Remesas y bancarización

Monto total del proyecto:
US$692.000[24]

La agencia ejecutora es el Fondo Financiero Privado PRODEM S.A. (PRODEM), una institución financiera no bancaria legalmente constituida dentro de la República Boliviana y acreditada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. En el momento del diseño del proyecto, PRODEM contaba con 56.000 deudores y 118.000 ahorradores, y tenía la cobertura rural más amplia entre las instituciones financieras bolivianas. Todas sus sucursales urbanas y rurales ofrecían una selección completa de productos y servicios financieros. En materia de remesas, durante varios años PRODEM había estado prestando servicios de transferencia monetaria desde varios países como agente de DHL (mediante acuerdo con Western Union). Tenía la red más amplia del sistema financiero boliviano, con 76 sucursales, y el mayor número de cajeros automáticos rurales (52). Su acuerdo con Western Union/DHL restringe el acceso de PRODEM a la base de datos de dicha empresa, y por tanto no la puede utilizar para obtener la identidad de los receptores de remesas para fines de mercadeo.

Diseño del proyecto

Los problemas con los mercados de remesas de Bolivia están relacionados con los costos de las transferencias, su procesamiento poco seguro e ineficiente, y la escasez de puntos de servicio en las áreas rurales. El objetivo general del proyecto es contribuir al fortalecimiento del sistema financiero boliviano ampliando su cobertura y alcance hacia los sectores rurales de bajos ingresos. El objetivo específico es promover un modelo de gestión de remesas que incorpore a las comunidades rurales marginadas de Bolivia dentro del sistema de servicios financieros.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Una institución microfinanciera puede ampliar sus servicios de remesas hacia las áreas rurales con el apoyo del FOMIN.

24. PRODEM utilizó los recursos del FOMIN solo para estudios de carácter legal sobre la factibilidad de desarrollar servicios de remesas de larga distancia; el resto de la cooperación técnica se canceló.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Analizar el perfil de emisores y receptores de remesas.
- Diseñar productos financieros que respondan a sus necesidades.
- Diseñar una estrategia de mercadeo para los nuevos productos.
- Mejorar la plataforma de TI para ayudar a PRODEM a mantener su competitividad en el mercado de transferencia de remesas.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2006 con un período de ejecución de 30 meses que ya finalizó. PRODEM implementó las actividades del proyecto sin utilizar todos los fondos del FOMIN. Sin embargo, los resultados fueron excelentes en términos del aumento de transferencias de remesas y del acceso que ahora tiene el sector de receptores de remesas antes no bancarizados a otros productos financieros.

Con el uso de otros fondos, PRODEM alcanzó casi todos los objetivos del proyecto:

Previstos	*Alcanzados*
Un total de 4.200 receptores de remesas anteriormente sin servicios financieros logran acceso a los mismos.	*Hoy en día 2.744 familias receptoras de remesas tienen acceso a servicios y productos financieros.*
Se envían 1.500 remesas mensuales por un valor promedio de US$240 cada una.	*Se realizaron 2.539 transferencias monetarias por un valor promedio de US$573 cada una.*
Se desarrolla un producto crediticio de vivienda basado en remesas y se financia la construcción de 103 viviendas para mejorar la calidad de vida de individuos, familias y comunidades.	*Se desarrolló un producto de vivienda. Se desembolsaron 16 créditos para vivienda por cerca de US$438.500 para financiar la construcción de viviendas de familias de migrantes cuyos ingresos dependen de las remesas del exterior.*
Aumenta en un 20% el capital de trabajo de 100 empresas que son propiedad de personas que reciben remesas de familiares.	*Se incrementó el capital de trabajo de empresas familiares de propiedad de receptores de remesas (el monto del incremento no se pudo determinar).*
Se reducen los costos de transferencia a una cantidad fija de US$8 más un 1% para transferencias inferiores a US$300, y una cantidad fija de US$5 más un 1,6% para cantidades superiores a los US$300.	*Se redujeron los costos de transferencia a un precio fijo de US$6 para cantidades inferiores a US$300 y de US$12 para cantidades superiores a US$300.*
Se abren 1.500 nuevas cuentas de ahorro con un saldo agregado superior a los US$800.000.	*Se abrieron 815 cuentas de ahorro nuevas con capital procedente de las remesas del exterior, por un total de US$1.156.859.*

Impacto institucional del proyecto

No se produjo ningún impacto institucional derivado del proyecto. PRODEM ejecutó las actividades sin utilizar los fondos del FOMIN. Sin embargo, ocurrieron algunos cambios institucionales a raíz de la implementación de las actividades:

- PRODEM desarrolló tres productos financieros vinculados a las remesas: Cuenta a Distancia, Crédito de Vivienda a Distancia y Crédito Productivo a Distancia. Las dos primeras ya estaban en funcionamiento al finalizar el proyecto, mientras que la tercera estaba en fase piloto. Los tres productos se encuentran a disposición de los migrantes.
- Los servicios de transferencia de remesas de PRODEM crecieron hasta alcanzar una participación en el mercado de remesas de un 9,3% en el corredor Bolivia-Estados Unidos.
- PRODEM ha logrado disminuir el costo de las remesas para aquellos receptores que las conectan a cuentas de ahorro o pagan sus préstamos con ellas. La competencia ha actuado en el mismo sentido.
- PRODEM cuenta con una central de asistencia telefónica para ayudar a los receptores de remesas a contactar a sus familiares migrantes en torno al tema de las transferencias monetarias.
- PRODEM transfiere aproximadamente US$1.450.000 mensuales de unos 2.600 clientes y actualmente cuenta con cerca de 150 puntos de servicio.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- PRODEM es una institución sólida con muchos años de experiencia, una gerencia capaz, buena estructura de gestión y experiencia con donantes e inversores.
- Hubo suficiente compromiso institucional para con los objetivos del proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- El éxito del proyecto se favoreció con la existencia de un entorno regulatorio propicio.
- La estabilidad del entorno político y macroeconómico permitió que las actividades se realizaran sin contratiempos.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- PRODEM ejecutó el proyecto con sus propios fondos, lo cual indica que no tuvo necesidad de apoyarse en otros para llevar adelante el proyecto.
- Se produjeron varios cambios en la posición de coordinador de proyecto en PRODEM, lo que creó problemas a la hora de utilizar los recursos del FOMIN.

Problemas externos (entorno):

- Uno de los factores que contribuyó a que no se utilizaran los fondos del FOMIN en este proyecto fue que PRODEM se encontraba en vías de ser adquirida por Banco de Desarrollo Social (BANDES), una circunstancia que le hizo perder concentración en este proyecto. Esto llevó al cierre del proyecto en la fecha prevista sin que PRODEM hubiera hecho uso de los fondos del FOMIN.

Cuestiones regulatorias

No se presentaron asuntos regulatorios que afectaran la implementación del proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Las familias que anteriormente no tenían acceso a servicios financieros disponen ahora de ahorros y préstamos para vivienda. Cerca de 2.750 familias receptoras de remesas tienen hoy acceso a productos y servicios financieros. Se abrieron 815 nuevas cuentas de ahorro cuya fuente de capital fueron las remesas. El saldo de estas cuentas a fines de diciembre de 2008 era de US$1.156.859. Un total de 16 familias receptores de remesas recibieron US$438.500 en préstamos para financiar la construcción de vivienda.
- La implementación de las actividades ha contribuido a disminuir el costo de las transferencias de remesas cuando el dinero se deposita directamente en cuentas de ahorro o para realizar pagos de préstamos. Esta circunstancia ha forzado a la competencia a disminuir el costo de sus servicios de transferencia.
- A fines de 2008, 1.507 mujeres habían recibido información sobre servicios de transferencia de remesas.

Conclusiones

Las actividades fueron exitosas y el objetivo del proyecto se cumplió, aunque los fondos del FOMIN no se utilizaran. El volumen de las transferencias se incrementó y el número de personas con acceso a servicios financieros también. La institución recibe ingresos importantes de su negocio de transferencias, que actualmente ascienden a más de US$7 millones mensuales.

Resumen del modelo de remesas y bancarización

El siguiente cuadro contiene un consolidado de indicadores seleccionados de cada proyecto dentro del modelo de remesas y bancarización, utilizando aquellos que reflejan con más exactitud los objetivos del programa de remesas del FOMIN.

Indicadores de evaluación seleccionados para los proyectos del modelo de remesas y bancarización del FOMIN

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Observaciones
Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC)	*El número de puntos de servicio aumenta de seis a 60; el plazo de entrega se reduce de dos días a dos horas.*	*Hoy hay 80 puntos de servicio para transferencia de remesas. El tiempo de entrega se ha reducido a 20 minutos. Nueve cooperativas de 14 trabajan con remesas.*	*El diseño del proyecto no tuvo en cuenta las dificultades regulatorias y esto complicó su implementación.*
Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS)	*El número mensual de transacciones crece de 3.000 a 12.000 transferencias.*	*El número de transacciones ascendió a 9.624 en diciembre de 2008.*	*La inseguridad de las zonas rurales es un factor determinante en las limitaciones que existen para ofrecer servicios de remesas.*
Apoyo Integral	*Al final del proyecto, la cobertura de servicios financieros en comunidades de alta migración alcanza US$14,5 millones en transferencias familiares y US$4 millones en productos de préstamos crediticios para vivienda.*	*Las transferencias familiares ascendieron a US$26,6 millones y los préstamos para vivienda e inversión a US$4.463.168.*	*La promoción de créditos transnacionales resultó más complicada de lo que las agencias ejecutoras anticiparon. Ello suponía definir un modelo de negocio que conecta a través de las fronteras a agentes, emisores, receptores e instituciones financieras.*
Banco ADOPEM	*Se realizan un total de 5.300 transacciones de transferencia de remesas por un monto aproximado de US$625.000 a lo largo de los tres años del proyecto.*	*A 30 de junio de 2009, ADOPEM había pagado 3.041 remesas a 2.700 personas, por un monto total de US$1,6 millones.*	*ADOPEM se ha beneficiado de su relación con BHD (ver el proyecto con BHD en esta sección), entidad ésta que le facilitó una plataforma de transferencia de remesas. Se han desarrollado nuevos productos financieros para receptores de remesas.*

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Observaciones
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI)	*Se establece y comienza a funcionar una nueva red de transferencias de remesas que conecta a BANSEFI con 1.000 sucursales.*	*Se creó L@ Red de la Gente, la cual es utilizada por 1.431 sucursales (938 bancos de ahorro y 493 sucursales)*	*Las remesas fueron un componente menor de un proyecto dirigido a incorporar a las entidades rurales de ahorro y crédito dentro del marco regulatorio. Sin embargo, éste evolucionó hacia una red importante.*
Banco Central del Ecuador (BCE)	*Al menos 10 cooperativas reguladas y 30 no reguladas utilizan el Sistema Nacional de Pagos (SNP) del BCE.*	*Tres cooperativas supervisadas por el Ministerio de Economía e Inclusión Social (MIES) están hoy conectadas al SNP y otras 49 han sometido documentación para procesar su calificación.*	*Al comienzo del proyecto, parecía que la mayor limitación era el bajo número de contratos con las empresas de transferencia de remesas en otros países.*
Banco Hipotecario Dominicano (BHD)	*Se espera un total de 5.537.000 remesas distribuidas a lo largo de cinco años (2004-2009). El número total del quinto año será de 1.266.000 remesas.*	*A finales de 2008, el número de remesas recibidas por BHD fue 1,3 millones, es decir, un 17% menos que en 2007 a causa de la crisis. El objetivo de BHD para 2009 es llegar a 1,6 millones.*	*Existe una red de 20 instituciones urbanas y rurales que utilizan la plataforma de BHD para recibir las transferencias de remesas. Incrementar volumen fue difícil debido a la preferencia de los receptores por la entrega a domicilio de las remesas, pero esta costumbre está cambiando paulatinamente.*
Banco ProCredit (cuatro IMF)	*Un total de 236.000 clientes reciben remesas de instituciones asociadas.*	*El número de transferencias aumentó en algunas de las IMF. En el Banco ProCredit de El Salvador, las transferencias de remesas aumentaron a 36.000 mensuales, de 21.000 en 2005. En Nicaragua, ProCredit superó su meta de 85.000 remesas recibidas a lo largo de la vida del proyecto, llegando a 86.672 transferencias en diciembre de 2008. En Bolivia, ProCredit Los Andes alcanzó 8.800 transferencias mensuales en marzo de 2008. En Ecuador se efectuaron 24.649 transacciones de remesas entre abril de 2006 y diciembre de 2008*[25]*.*	*Las cuatro IMF participantes han logrado que las remesas sean una línea de negocios rentable para sus bancos.*

25. El indicador global no se pudo determinar. La existencia de marcos de monitoreo individuales para cada entidad dentro del proyecto no permite el cálculo del indicador consolidado.

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Observaciones
Banco Solidario	*Se espera un total de15.500 transferencias de remesas.*	*Hubo un total de 65.500 transferencias de remesas durante la vida del proyecto.*	*Al finalizar el proyecto, Banco Solidario estaba conectado a más de 18.000 puntos de servicio en España y 450 en Italia, mientras que en Ecuador tenía 1.300.*
Centro Acción Microempresarial (CAM) (cinco IMF)	*Se espera un 25% de aumento en el volumen y número de de remesas transferidas vía IMF*	*Aumentó en 64% en el volumen y número de remesas transferidas vía IMF asociadas (diciembre 2008).*	*Se diseñaron y ofrecieron nuevos productos dirigidos a las familias con remesas. Algunas IMF no tenían suficiente cobertura como para resultar atractivas a las empresas de remesas en calidad de socias.*
Cooperativa Salcajá	*Un total de 1.200 personas tienen acceso por primera vez a nuevos productos y servicios financieros.*	*Un total de 1.190 personas tienen acceso por primera vez a nuevos productos y servicios; un 87% de los receptores de remesas se bancarizó y tienen ahora nuevos productos y servicios financieros.*	*La cooperativa ha internalizado totalmente el negocio de transferencia de remesas como línea de negocios esencial para sus clientes rurales, y ha diseñado otros productos financieros para ellos.*
El Comercio	*Al final del proyecto, 1.800 personas tienen por primera vez acceso a productos y servicios financieros.*	*Por vez primera, 685 emisores de remesas tienen tarjetas de débito en las que pueden depositar los envíos directamente; un producto de microseguro y otro de mejora de vivienda están en fase piloto.*	*El proyecto se inició con lentitud como resultado de su intención de abarcar los mercados de remesas estadounidense, europeo y argentino. Hubiera sido más aconsejable enfocarse en uno solo.*
Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH)	*El volumen y número de transacciones de remesas del extranjero a través de las cooperativas de FACACH aumentan en un 20% frente al punto de referencia inicial.*	*El volumen de los pagos de remesas aumentó en un 418% frente al punto de referencia inicial (de US$12 millones a US$62,5 millones anuales entre 2003 y 2008). El número de remesas se incrementó en un 720% sobre en punto de referencia inicial (de 28.000 a 230.000 por año en el mismo período).*	*El proyecto se centró sobre todo en el fortalecimiento de la federación y sus socios, con un pequeño componente de remesas. Las actividades de educación financiera fueron esenciales y contribuyeron al éxito del componente de remesas.*
Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)	*El número promedio de remesas gestionadas mensualmente es superior a 3.000.*	*En 2008 hubo un total de 325.000 transferencias de remesas, con un promedio de 27.000 por mes. El número de transacciones en 2001 fue de 3.009.*	*Las cooperativas han captado una parte importante (21%) de las remesas para ahorro.*

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Observaciones
FINDESA/BANEX	*FINDESA aumenta sus transferencias anuales de remesas a 9.960 al finalizar el proyecto.*	*Hubo 121.000 transferencias en 2008, por un total de US$21 millones.*	*BANEX amplió sus actividades de remesas en forma significativa y hoy tiene contratos con 16 empresas de remesas en Estados Unidos, Europa y América Central.*
Fonkoze	*Las transferencias de remesas aumentan de 300 a 800 por mes.*	*Fonkoze efectúa hoy más de 5.000 transferencias mensuales.*	*Fonkoze no solo amplió en forma significativa su negocio de transferencia de remesas sino que diseñó también nuevos productos, incluyendo la tarjeta prepago Visa para emisores. Las HTA desempeñan un papel importante en la promoción de este producto.*
Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)	*Aproximadamente 50.000 migrantes mexicanos reciben educación financiera sobre servicios financieros a través de materiales disponibles en las salas de espera de los consulados mexicanos.*	*Hoy en día se emiten videos sobre servicios financieros para emisores de remesas en 23 consulados mexicanos.*	*Las instituciones ejecutoras de otros proyectos del FOMIN, tales como BANSEFI y Su Casita, se beneficiaron de la promoción de sus productos a través del proyecto IME.*
PRODEM	*Se envían un total de 1.500 remesas mensuales con un valor promedio de US$240 cada una.*	*Se efectuaron 2.539 transferencias mensuales por un promedio de US$573 cada una al final del proyecto.*	*Se diseñaron nuevos productos tales como préstamos para vivienda y cuentas de ahorro específicos para las familias de remitentes.*

Conclusiones y recomendaciones

Cuestiones generales de los proyectos

- **Tipos de instituciones:** Las instituciones de mayor tamaño y con mayor cobertura (por ejemplo, número de puntos de servicio, sucursales, etc.) tuvieron más éxito para negociar con las empresas de transferencia de remesas en busca de economías de escala. Las cooperativas exhibieron un buen desempeño en la implementación de los proyectos debido a su cobertura rural y bajos costos operativos, y a la confianza de sus socios. Los bancos tuvieron éxito en la ampliación de los servicios de remesas y líneas de productos debido a su tamaño. Las IMF con enfoque rural no se desempeñaron tan bien, como se demostró, por ejemplo, con el proyecto del CAM. Estas entidades enfrentaron retos serios al intentar negociar contratos como bloque

unificado con las empresas de remesas. ***Recomendación:*** Durante la fase de diseño del proyecto, asegurar que las entidades tengan la capacidad para negociar con las empresas de transferencia de remesas, o incluir actividades para crear capacidad en dichas entidades (por ejemplo, crear puntos de servicio).

- **Gobernabilidad:** El fortalecimiento institucional resultó clave en los proyectos con cooperativas. En cambio las actividades relativas a la gobernabilidad fueron quizás el "eslabón perdido" en algunos de estos proyectos. ***Recomendación:*** En todos los proyectos relacionados con cooperativas, asegurar que la formación de capacidades de gobernabilidad se analice en la fase de diseño y, si es necesario, incluyan actividades de fortalecimiento en el componente de cooperación técnica.
- **Estudios de diseño de productos:** Resultó muy útil el apoyo de la contratación de consultores para diseñar productos nuevos vinculados a las remesas. La interacción de estos consultores con las agencias ejecutoras, apoyada por la información de los estudios de mercado previos financiados también con fondos del proyecto, condujo a la creación de algunos productos innovadores que están ahora en fase de prueba. Además, esta circunstancia creó una nueva visión en la gerencia de muchas entidades sobre sus opciones de respuesta a las necesidades de sus clientes en materia de productos financieros. ***Recomendación:*** Seguir financiando estudios de mercado y de innovación financiera.
- **Cooperación:** La cooperación de las instituciones es clave para el éxito del proyecto, y esto puede verse alterado con el cambio de propiedad de la entidad. La cooperación se ve influenciada por la orientación social de la institución (por ejemplo, hacia el segmento más pobre) y por la de sus negocios (por ejemplo, servicios financieros vinculados a remesas como una línea de negocios rentable). ***Recomendaciones:*** (i) apoyar a instituciones de ambas orientaciones, y (ii) resaltar la importancia de los objetivos del proyecto entre las instituciones que han cambiado de propiedad.
- **Redes, federaciones y organizaciones piramidales:** En algunos casos, el trabajo con este tipo de entidades parece ser una fórmula eficiente para crear servicios de remesas en un mayor número de organizaciones (por ejemplo, FEDECACES, FACACH, BANSEFI). Incluso en los casos en que la red no existía previamente (por ejemplo, Apoyo Integral y otras dos IMF), hubo comunicación abierta y se obtuvieron buenos resultados a pesar de la competencia inherente entre socios. En otros casos (Banco ProCredit, CAM), las conexiones entre las entidades eran más débiles y la interacción entre las instituciones menor por su ubicación en diferentes países. En general no está claro cuál fue el grado de eficacia del trabajo con redes internacionales. ***Recomendaciones:*** continuar trabajando con redes nacionales para poder llevar iniciativas a escala; y (ii) en el caso de redes internacionales, analizar con claridad en la fase de diseño hasta qué punto la combinación de estas entidades en un proyecto regional produce beneficios.
- **Períodos de duración de los proyectos:** El período de duración de los proyectos se amplía de forma rutinaria y necesaria. El desarrollo o la adquisición de sistemas de TI, por ejemplo, consume mucho tiempo. Sin embargo, algunas de las actividades de seguimiento dependen de actividades previas y la ampliación de los plazos produce retrasos innecesarios. ***Recomendación:*** Ampliar los períodos de ejecución de los proyectos desde el comienzo.

Cuestiones relacionadas con el modelo de remesas y bancarización

- **Liquidez:** El manejo de la liquidez se convirtió en un reto para algunas entidades. La gestión de remesas implica disponer de fondos de pago y para liquidar gastos asociados con el servicio. Las empresas de remesas pagan las comisiones a los subagentes dentro de los 30 días subsiguientes a la transferencia de dinero. Esto implica que una entidad ha de disponer de suficiente liquidez inmediata. Cuando se trabajaba con una entidad federativa —como federaciones de cooperativas o asociaciones de cooperativas de crédito—, las entidades tuvieron que crear una unidad de gestión de liquidez cuando no existía. ***Recomendación:*** En la fase de propuesta del proyecto, asegurar que las agencias ejecutoras potenciales entiendan todas las ramificaciones que se crean al incluir servicios de remesas, una de las cuales tiene que ver con la necesidad de gestionar la liquidez, un aspecto que se debe incluir en las actividades del proyecto.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad de los servicios de transferencia fue un problema para algunas de las entidades, especialmente las rurales de menor tamaño (por ejemplo, AMUCSS) y para las que dependen del crédito como un producto rentable básico (por ejemplo, las IMF afiliadas al CAM). El servicio no es rentable per se (a menos que se multiplique en gran escala), y para obtener rentabilidad las entidades deben depender de la venta cruzada de productos y/o de la rebaja en los costos de transferencia. Allí donde los costos de suministro de servicios son mayores (por ejemplo, en las áreas de violencia originada en el tráfico de drogas donde trabaja AMUCSS), o donde la demanda de crédito no es alta (también AMUCSS), el costo de prestar servicios tendrá que rebajarse por otros medios, como por ejemplo mediante la conexión automática de las transferencias de remesas a cuentas de ahorro (mediante tarjetas de débito, por ejemplo). ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que durante el diseño del proyecto se han analizado suficientemente estas cuestiones y se han incluido actividades para mitigarlas, de modo que las entidades obtengan beneficios en el corto plazo; y (ii) dentro de lo posible, incluir en el marco lógico de los proyectos un indicador de rentabilidad para los servicios de transferencia de remesas claramente definido. Si esto no es posible por razones de capacidad institucional o de las limitaciones de los sistemas de gestión de información (SGI), sería útil invertir en un estudio independiente de una selección de proyectos de remesas con el fin de recabar esta información. La publicación de este indicador podría estimular a otras instituciones a ofrecer servicios, o desincentivar a aquellas que en realidad no puedan prestar un servicio rentable. Si se incluye un indicador de rentabilidad, no sería necesario establecer el volumen y/o el número de transferencias.
- **Presencia en el mercado:** Las entidades físicamente cercanas a los migrantes tienen ventajas. Si las agencias ejecutoras tienen un mercado "cautivo", por ejemplo, si tienen oficinas en comunidades de migrantes en el extranjero desde donde envían remesas, se reducen los costos. Si además pueden transferir remesas (como por ejemplo el BHD antes de vender sus oficinas en Estados Unidos), entonces también pueden captar las comisiones. ***Recomendaciones:*** (i) para aquellas entidades que no disfrutan de estas ventajas, asegurar en el diseño del proyecto que se van a implementar otras estrategias para llegar a las comunidades de migrantes, y que las actividades y los presupuestos se adaptan a este requerimiento para acoplarse al plazo que requiere tanto el mercadeo de productos como la formación de alianzas en países del exterior; (ii) garantizar que el período de ejecución del proyecto sea suficiente para que queden

establecidas estas actividades de mercadeo y trabajo en red; y (iii) organizar foros para discutir los entornos regulatorios en relación con la transferencia de remesas a poblaciones de bajos recursos y difundir sus conclusiones.

- **Costo de servicios de remesas:** Aquí parece haber dos cuestiones que se confunden en los marcos de monitoreo de los proyectos. La primera es el costo de proveer servicios de distribución y la otra el costo del emisor. Algunas instituciones dentro de la cartera del FOMIN han logrado reducir su propio costo de distribución de transferencias de remesas, mientras que la mayoría no ha podido reducir el costo de transferencia para los emisores de remesas fuera del país debido a su falta de control sobre esa parte de la transacción, que no solo depende del propio servicio sino también de la tasa de cambio. ***Recomendaciones:*** (i) incluir como indicador de todos los proyectos el costo de los servicios de distribución de remesas para la agencia ejecutora; y (ii) eliminar el indicador relativo a la reducción del costo/tasa de transferencia, ya que este último no es únicamente atribuible a las actividades del proyecto.
- **Consumo versus inversión de las remesas:** Parece ser que los productos más exitosos son los vinculados a cuentas de ahorro y tarjetas de débito. Las tarjetas prepagadas son nuevas y la información sobre las mismas es limitada. Los porcentajes de población bancarizada que utiliza productos financieros oscila entre el 87% para la Cooperativa Salcajá y el 16% para las IMF del CAM. Algunas agencias ejecutoras han corroborado el hecho de que aproximadamente un 80% de las transferencias de remesas se utiliza para consumo en el hogar, pero esto parece depender del nivel de ingresos del hogar receptor. Según la experiencia de al menos una agencia ejecutora (CAM), cuanto más bajo sea el nivel de ingresos del hogar receptor, menor será la cantidad disponible para bancarizarse. Esto tiene implicaciones para la rentabilidad de los servicios de remesas en las agencias ejecutoras. ***Recomendaciones:*** (i) utilizar el indicador "personas que acceden a servicios financieros anteriormente no bancarizadas", definiendolo con claridad para todos los proyectos y de forma consistente. Si los sistemas de medición de las agencias ejecutoras lo permiten, se podrían recopilar datos sobre el tipo de productos con los que la gente se bancariza; (ii) financiar más estudios sobre la segmentación de los hogares que reciben remesas en distintos países y en proyectos diferentes, y difundir sus resultados; y (iii) compilar información sobre las cuentas de ahorro conectadas a remesas a lo largo del tiempo para determinar de qué manera cambian sus saldos y por qué (por ejemplo, si estos servicios son útiles o si la gente responde al mercadeo de las agencias ejecutoras).
- **Tecnología de la información (TI):** La TI es un componente crítico de los servicios de transferencia de remesas. Los retos que enfrentan las agencias ejecutoras en el área de TI están cambiando a un ritmo acelerado, además de que esta es costosa y requiere amplios conocimientos que permitan establecer su utilidad. Incluso los sistemas de TI no relacionados directamente con la distribución de remesas son importantes, y si no están estandarizados, generarán retrasos al añadir plataformas específicas para remesas. ***Recomendaciones:*** (i) tener en cuenta la naturaleza del cambio acelerado que se produce en el entorno de TI relativo a remesas y organizar conferencias/seminarios dedicados a este tópico, financiando ferias comerciales con agentes de ventas, y publicando una página web dedicada al mismo; (ii) continuar financiando mejoras en el sector de TI y mantener flexibles los requerimientos para el mismo en aras de facilitar los ajustes necesarios en los frecuentes cambios institucionales; (iii) dentro del presupuesto de los proyectos, garantizar que exista una inversión adecuada para cubrir esta área de

conocimientos, que suele ser costosa; (iv) los plazos del proyecto deberán reflejar el hecho de que adquirir conocimientos de TI toma tiempo y se requiere de agentes de venta especializados que no siempre están inmediatamente disponibles; y (v) en el caso de redes y federaciones, si sus sistemas de gestión de información (SGI) no se encuentran ya estandarizados, se debe tener en cuenta esta circunstancia en el proyecto e incluir actividades y financiamiento para hacerlo.

- **Educación financiera:** Los clientes obtienen educación financiera, lo cual resulta útil también para la venta cruzada de productos. Sin embargo, esta no es una actividad rentable para las instituciones financieras. ***Recomendación:*** Financiar proyectos externos a las instituciones financieras mediante los cuales se pueda educar al público en temas financieros. Estas actividades deberían estar claramente vinculadas a la promoción de la protección al consumidor en el uso de productos y servicios financieros.

Factores externos

- **Entorno regulatorio:** Las cuestiones regulatorias fueron críticas para el éxito de las actividades de remesas. La importancia de este factor es doble si la agencia ejecutora pretende trabajar en el extranjero, ya que se allí surgen nuevas cuestiones regulatorias que deberá afrontar. En algunos proyectos (por ejemplo, AIRAC), estos factores no se analizaron suficientemente en la fase de diseño del proyecto. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que los marcos regulatorios relativos a remesas, instituciones financieras no bancarias, y otras áreas que pudieran influir en un proyecto futuro (como la bancarización por celular) se analicen a fondo antes de diseñar las actividades del proyecto; y (ii) asegurar que las estrategias del proyecto no dependan de los cambios del entorno regulatorio durante la vida del proyecto, ya que éste es un aspecto que se encuentra por fuera del control de la agencia ejecutora.
- **Crisis económica global:** La crisis económica global tuvo un impacto negativo en los flujos de remesas, más en el número que en el volumen de las transacciones. Esta circunstancia ha tenido implicaciones sobre los montos disponibles para posible bancarización (una vez descontadas las necesidades de consumo) y dificulta la venta cruzada de productos. ***Recomendación:*** Garantizar que los objetivos del proyecto sean flexibles para poder responder a los cambios del contexto económico.

Lecciones aprendidas

De este modelo se obtuvieron varias lecciones muy valiosas que podrán aplicarse a iniciativas futuras.

- **Entorno regulatorio:** Debe conocerse muy bien el de todos aquellos países donde se van a implementar las actividades, antes de que se firme el contrato del proyecto.
- **Monitoreo de los sistemas de estructuración y medición:** Deberían existir algunos indicadores comunes para todos los proyectos en conexión con los objetivos del programa de remesas del FOMIN. Los sistemas de medición para estos y otros indicadores deberían aprobarse antes del comienzo de las actividades del programa.

- **Liquidez:** La gestión de liquidez es un problema que se plantea en los servicios de remesas y por lo tanto debe planificarse por adelantado durante la fase de diseño del proyecto.
- **Entorno cambiante para las remesas:** Los mercados de remesas no son estables; los actores siguen cambiando, al igual que los mecanismos de transferencia y distribución, y los entornos regulatorios. Esto implica la necesidad de que las agencias ejecutoras monitoreen y comprendan dichos cambios.
- **La importancia de la cultura:** Receptores y emisores de diferentes países, e incluso de distintas regiones dentro de cada país, pueden tener preferencias y necesidades diferentes que influyen en el uso de los servicios vinculados a las remesas y en la aceptación de nuevos productos. La confianza en las instituciones financieras es importante y allí donde no exista debe construirse a través de campañas de mercadeo y/o de alianzas.

Remesas e Inversiones Productivas

Sección 4

Remesas e inversiones productivas

Este modelo —remesas e inversiones productivas— se enfoca en el objetivo de canalizar las remesas hacia negocios. El modelo contiene diversas facetas. Uno de los conceptos es el de estimular a las asociaciones de migrantes a agruparse para invertir en sus comunidades de origen. Un concepto similar es el de incentivar a los migrantes individualmente a que inviertan sus remesas en negocios productivos a su regreso al país. Estas iniciativas suelen ir acompañadas de capacitación, que se incluye en un segundo apartado de este modelo. Este tema recibe una cobertura más amplia en la sección sobre educación financiera y capacitación para el emprendimiento.

En la cartera del FOMIN hay 10 proyectos dentro de esta categoría. Algunos de los elementos de esta estrategia para incrementar la inversión de remesas en actividades productivas, se encuentran en otros proyectos del FOMIN, tales como AIRAC y Fonkoze. Sin embargo, dichos proyectos están clasificados dentro del modelo dominante, a saber, "remesas y bancarización", y por lo tanto se encuentran dentro de la sección correspondiente.

Proyectos dentro del modelo de remesas e inversiones productivas del FOMIN

Agencia ejecutora	Nombre del proyecto	Tipo de institución	País
Academia de Centroamérica (ACA)	*Remesas, democratización financiera y oportunidades de emprendimiento.*	*ONG*	*Costa Rica, Nicaragua*
Asociación Peruano Japonesa (APJ)	*Apoyo a los empresarios que retornan al país*	*ONG*	*Perú*
Banco del Trabajo (BdT)	*Aumento del aporte al desarrollo de las remesas de trabajadores peruanos en Japón*	*Banco comercial*	*Perú*
Caixa Econômica Federal	*Remesas y capacitación de migrantes brasileños y de sus beneficiarios.*	*Banco de desarrollo*	*Perú*
Fundación CREA	*Modelo migratorio de retorno voluntario basado en el desarrollo de capacidad empresarial*	*ONG*	*Bolivia, Colombia, Ecuador, Uruguay*
Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)	*Inversión de remesas.*	*ONG*	*México*
Hispanics in Philanthropy (HIP)	*Apoyo a iniciativas productivas a través de la diáspora y entidades locales*	*ONG*	*Regional*
Nacional Financiera (NAFIN)	*Capitalización de remesas para desarrollo económico local.*	*Banco de desarrollo*	*México*
Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)	*Emprendedores dekasseguis.*	*ONG*	*Brasil*
Alianza Estratégica INMIGRA-CEPROM	*Programa piloto para promover liderazgo empresarial a través de redes transnacionales de familias migrantes*	*Asociación de ONG*	*Perú*

A continuación se examinan los aspectos más relevantes de cada proyecto dentro de la cartera de remesas e inversiones productivas. Una vez presentados los resúmenes de los proyectos se analizarán los factores de éxito de los mismos, para posteriormente comentar las lecciones aprendidas derivadas de la aplicación de este modelo.

Agencia ejecutora:
Academia de Centroamérica (ACA)

Título del proyecto:
Remesas, democratización financiera y oportunidades de emprendimiento

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$540.271[26]

La agencia ejecutora, Academia de Centroamérica (ACA), es un instituto de carácter privado sin fines de lucro de Costa Rica que promueve la investigación en el área de las ciencias sociales, en especial sobre política económica. ACA organiza seminarios y conferencias sobre temas de políticas económicas y desarrolla publicaciones sobre comercio e inversión internacional, reforma financiera, sistemas de pensiones y pobreza. ACA colabora con agencias de donantes bilaterales, el Banco Mundial, universidades, fundaciones y ONG.

Diseño del proyecto

Costa Rica es tanto un país emisor de remesas sur-sur (por ejemplo, remesas enviadas por nicaragüenses en Costa Rica a sus familias en Nicaragua) como receptor de remesas norte-sur (por ejemplo, de costarricenses en Estados Unidos a sus familias en Costa Rica). La mayoría de las remesas (90%) enviadas por los migrantes nicaragüenses en Costa Rica a sus familias en Nicaragua no circula a través del sistema financiero formal, de manera que el costo de transferencia al emisor equivale a más del 10% del valor de cada remesa. La mayoría de los emisores no tiene acceso a servicios financieros en Costa Rica (menos del 30% tiene cuenta corriente o de ahorro), como tampoco sus familias en Nicaragua (menos de un 12% tiene cuenta corriente o de ahorro). Además, la mayoría de los 209.138 migrantes adultos nicaragüenses forma parte del segmento más pobre de la población de Costa Rica (89,2% se encuentra en el quintil más bajo de la distribución del ingreso). El objetivo del proyecto es incrementar el acceso de estos migrantes nicaragüenses y de los receptores en Nicaragua a productos y servicios financieros en cuatro cantones del norte de Costa Rica. Esta es la primera iniciativa que se enfoca en un corredor interregional latinoamericano, y se espera que el proyecto genere información valiosa sobre las dinámicas y aspectos específicos de las transferencias en la región, por ejemplo entre países en desarrollo, y sobre cómo se diferencian de las dinámicas norte-sur, en especial para países que emiten y reciben remesas (Costa Rica). Se espera también crear un modelo para capacitar a los migrantes en el inicio de nuevos emprendimientos.

26. A menos que se indique otra cosa, "monto total del proyecto" se refiere a la cooperación técnica del FOMIN, más los fondos de contrapartida de la(s) agencia(s) ejecutora(s). En algunos casos, la cooperación técnica fue acompañada de préstamos y esto se indicará en el texto.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Los migrantes nicaragüenses en Costa Rica están interesados en adquirir conocimientos empresariales, están dispuestos a aplicarlos para crear nuevos emprendimientos a su regreso a Nicaragua y a utilizar sus remesas para invertir en dichos emprendimientos.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

Para los componentes de remesas y bancarios:

- Establecer un punto de referencia por medio de encuestas de receptores de remesas en Nicaragua e investigar la demanda para diseñar mejores servicios de remesas.
- Crear un servicio Costa Rica-Nicaragua de remesas con suficiente penetración en las áreas geográficas de la experiencia piloto. Por parte de Costa Rica, la entidad involucrada es el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR); las instituciones financieras de Nicaragua no se han identificado todavía.
- Crear al menos cuatro nuevos servicios y dos productos financieros de valor para los emisores de remesas nicaragüenses.
- Estimular a las instituciones financieras nicaragüenses para que participen en los servicios de transferencia de remesas y para que presten nuevos servicios financieros en beneficio de los receptores de remesas en Nicaragua.

Para la capacitación de los emprendedores de Nicaragua:

- Seleccionar 35 propuestas de negocio presentadas por migrantes nicaragüenses y capacitarlos para que puedan diseñar un plan de negocios.
- Prestar apoyo técnico a estos 35 migrantes nicaragüenses en la implementación de sus planes de negocios durante un año después de su inicio.
- Probar y evaluar el mecanismo de garantía facilitado por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el cual ha sido diseñado para disminuir el riesgo crediticio para las instituciones financieras como el BNCR cuando concedan préstamos a clientes que se encuentren por debajo de la línea de pobreza y que estén al frente de negocios en pequeña escala[27].

27. Este fondo de garantía es el único en Costa Rica para el lanzamiento de nuevos negocios.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2008, con un período de ejecución de 24 meses y se encuentra aún en ejecución. Dado que el proyecto es muy reciente, no se han obtenido resultados importantes todavía.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se incrementa el número de migrantes nicaragüenses documentados en Costa Rica en al menos un 10% (excluyendo los trabajadores temporales), ofreciéndoles acceso a servicios de remesas y otros de carácter financiero ofrecidos por bancos e intermediarios financieros.	*Todavía no hay resultados.*
Al menos 20 negocios de nueva creación han sido puestos en marcha por parte de migrantes nicaragüenses en Costa Rica.	*Todavía no hay resultados.*
El costo de enviar remesas mediante intermediarios financieros formales es inferior al 5% (del envío) en comparación con el 6%-10% del punto de referencia inicial.	*Todavía no hay resultados.*
Se debe haber efectuado un estudio comparativo sobre las dinámicas y comportamiento de la población migrante y de los hogares receptores respecto al uso de servicios financieros formales y de intermediarios financieros para el envío de remesas.	*Todavía no hay resultados.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se está efectuando un estudio comparativo de investigación sobre el estatus de los migrantes nicaragüenses en Costa Rica, los receptores de remesas en Nicaragua, y los receptores y emisores de remesas en el corredor Estados Unidos-Costa Rica.
- BNCR ha diseñado dos productos financieros relativos a remesas. El primero es la Tarjeta Banco Nacional Express y el segundo es una póliza de seguro para la repatriación de los migrantes nicaragüenses en caso de fallecimiento. El primer producto está siendo lanzado en la actualidad en las zonas geográficas objetivo.
- BNCR ha fortalecido su vínculo con Bancentro en Nicaragua y ha establecido nuevas relaciones comerciales con las empresas de remesas Correos de Nicaragua y Teledolar. BNCR explora su asociación con otras dos empresas de remesas: Soluciones Monetarias y Fundeser.
- Setenta y ocho nicaragüenses que trabajan en la zona norte de Costa Rica han sido seleccionados para recibir un curso de capacitación de seis días en temas como generación de ideas para nuevos emprendimientos, administración de negocios, ventas, contabilidad básica, producción y operaciones.

Impacto institucional del proyecto

Hasta la fecha no se han detectado cambios institucionales.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- ACA está profundamente comprometida con el proyecto y esto ha contribuido a acelerar su ritmo de desarrollo (véase el apartado sobre "problemas detectados" más adelante).

Factores de éxito externos (entorno):

- La Organización Internacional para la Migraciones (OIM) facilitó la financiación de contrapartida justo después de la firma del contrato, lo que contribuyó a su rápida implementación.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- No se detectaron problemas internos.

Problemas externos (entorno):

- Una limitación encontrada hasta la fecha es la falta de tecnología avanzada de las entidades financieras nicaragüenses en materia de sistemas de transferencia de remesas, circunstancia que impide que algunas de ellas puedan trabajar con BNCR.

Cuestiones regulatorias

El gobierno de Costa Rica ha aprobado recientemente una ley para fortalecer el cumplimiento de su normativa sobre lavado de dinero. Esta ley exige documentación adicional (pasaportes, facturas telefónicas) para el envío de remesas a Nicaragua, mientras que en el pasado solo se requería el documento de identidad nicaragüense. Esta circunstancia no ha afectado la implementación del proyecto hasta la fecha pero podría hacerlo en el futuro.

Impacto en los beneficiarios

No hay ningún impacto en los beneficiarios en la fase actual del proyecto.

Lecciones aprendidas

Todavía no se registran lecciones en este proyecto.

Conclusiones

El proyecto es demasiado reciente para tener aún resultados importantes. Sin embargo, las actividades se van desarrollando a buen ritmo y las entidades involucradas parecen coordinar sus actividades sin dificultad. El diseño del proyecto parece haber incorporado todos los componentes y socios necesarios. Las enseñanzas extraídas de un proyecto anterior del FOMIN, como la necesidad de tener un componente de crédito, se incorporaron en el diseño de este proyecto.

Agencia ejecutora:
Asociación Peruano Japonesa (APJ)

Título del proyecto:
Apoyo a los empresarios de retornan al país

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$1.163 millones

La agencia ejecutora fue la Asociación Peruano Japonesa (APJ), establecida en 1917, como una organización sin fines de lucro con el fin de coordinar y canalizar las iniciativas de los primeros miembros de la colonia peruana en Japón y ayudarlos a integrarse en la sociedad peruana.

Diseño del proyecto

Cerca de 2,5 millones de peruanos, equivalentes a un 10% del total de la población, viven hoy fuera de su país. Este grupo está compuesto sobre todo por jóvenes entre 20 y 35 años, 60% de ellos mujeres. A finales de los años ochenta, coincidiendo con las dificultades económicas de los países latinoamericanos, miles de ciudadanos de la región de origen japonés migraron a Japón, en lo que se denominó el fenómeno "*dekassegui*", una palabra japonesa que significa "partir para ganar dinero". Una parte importante de los migrantes cuenta con buena formación académica y/o vocacional para los trabajos que realiza, y estos trabajadores se muestran bien dispuestos a ahorrar con vistas a invertir en Perú a su regreso. Tomando en cuenta estas condiciones, con este proyecto se buscaba crear una cultura emprendedora entre los migrantes que regresaban a Perú de Japón, así como promover inversión privada para sus esfuerzos emprendedores en su país. Esto se podría lograr fortaleciendo iniciativas de emprendimiento y empresariado para contribuir a la creación de puestos de trabajo y al desarrollo económico de Perú. El objetivo específico era el de crear un mecanismo piloto para la promoción y financiamiento de pequeños negocios sostenibles, en especial de la creación de negocios de peruanos que regresaban a Perú después de trabajar temporalmente en el extranjero.

Además de la participación de APJ como agencia ejecutora, se esperaba que cuatro grandes cooperativas de origen japonés formaran parte del proyecto con aporte de fondos, actividades de apoyo logístico para capacitación en Japón por medio de sus subsidiarias, y con su presencia en los comités técnicos de selección de emprendedores.

El proyecto se basó en las siguientes hipótesis:

- Existe demanda de capacitación para emprendimientos entre los migrantes en Japón.
- La capacitación de los migrantes puede mejorar su desempeño empresarial en Perú.

Actividades planificadas

En este proyecto se preveía realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar, promover y comercializar cursos de capacitación sobre gestión empresarial entre los migrantes peruanos que viven en Japón.
- Capacitar a 120 migrantes peruanos en Japón con las herramientas básicas de gestión empresarial (gestión financiera, contabilidad y mercadeo), así como en liderazgo y emprendimiento, ofreciendo cuatro rondas de cursos intensivos, cada uno de una semana, en los lugares de mayor concentración de peruanos.
- Prestar asistencia técnica focalizada en el perfeccionamiento de conocimientos y actividades empresariales, y desarrollar un plan de negocios viable para migrantes que regresaron a Perú y pusieron en marcha sus negocios.
- Facilitar instrumentos de deuda híbridos con un ingrediente de capital por un monto promedio de US$100.000 de los socios de la cooperativa para tres empresas de migrantes seleccionadas entre los que han recibido asistencia técnica.
- Diseminar información entre las asociaciones de la comunidad peruana sobre las enseñanzas y resultados de las actividades del proyecto.

Resultados hasta la fecha

El proyectó se inició en 2004, con un período ejecución de 36 meses y una extensión potencial de 4. El proyecto se vio afectado por problemas de implementación y se canceló un 82% de la cooperación técnica aprobada (US$410.300). En este proyecto no se registraron logros importantes.

El proyecto obtuvo los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se capacita a 120 migrantes y se elaboran 80 proyectos.	*Sin resultados.*
Se inician con éxito, o con mejor gestión, 50 nuevos negocios, con operatividad más eficiente en términos de producción, mercadeo, gestión financiera, etc.	*Sin resultados.*
Se establece un fondo piloto para financiación de negocios.	*Sin resultados.*
Se registra un desempeño positivo de tres empresas piloto financiadas por el fondo piloto (la rentabilidad y la eficiencia general de gestión son superiores a la media para empresas de igual tamaño).	*Sin resultados.*

Impacto institucional del proyecto

La institución tiene un mejor conocimiento sobre las necesidades de la población peruana migrante en Japón y sobre las necesidades de sus familias en Perú, adquirido a partir del intento de realizar un curso de capacitación en Japón.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- No se detectaron factores de éxito internos.

Factores de éxito externos (entorno):

- No se detectaron factores de éxito externos.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El plazo entre el diseño y la aprobación del proyecto (dos meses) resultó insuficiente y por lo tanto hubo falta de maduración del concepto del proyecto.
- Faltó apoyo institucional para el coordinador de proyecto y hubo poca colaboración por parte de la alta gerencia de APJ.
- La capacidad de la agencia ejecutora para implementar el programa era limitada. El coordinador del proyecto no recibió el apoyo necesario de APJ.
- Faltó claridad sobre la contribución de contrapartida entre APJ y las cuatro cooperativas. Al mismo tiempo, las cuatro cooperativas indicaron que, por razones legales, no podían otorgar préstamos para los migrantes que regresaban si no eran socios de las cooperativas.

Problemas externos (entorno):

- La capacitación de migrantes en Japón no se pudo llevar a cabo. La demanda de capacitación fue mínima a causa de las largas jornadas de trabajo de los migrantes y la distancia que tenían que recorrer para llegar al sitio donde se impartía la capacitación. Estas condiciones no fueron identificadas en el diseño del proyecto por la empresa contratada para efectuar las capacitaciones. Asimismo, estos entrenamientos se diseñaron para personas con educación universitaria, mientras que el migrante típico tenía solo educación secundaria. Otra razón para la falta de demanda fue que los migrantes en Japón no estaban interesados en regresar a Perú.

Impacto en los beneficiarios

No se detectó impacto a nivel de beneficiarios.

Cuestiones regulatorias

No se encontraron problemas regulatorios que tuvieran un impacto negativo en el proyecto.

Lecciones aprendidas

- Las agencias ejecutoras deben involucrarse en el diseño del proyecto.
- Se ha debido determinar con claridad la capacidad y compromiso de la agencia ejecutora para implementar el proyecto. En este caso, la AE no se comprometió con los objetivos del mismo.
- La unidad de implementación del proyecto necesita el apoyo de otros departamentos dentro de la AE.
- La demanda de actividades del proyecto tendría que haberse documentado antes de su aprobación.
- Los migrantes peruanos en Japón quizás necesitan apoyo para aprender el idioma y la cultura japonesa, circunstancia ésta que les facilitaría obtener un mejor empleo, creando así la posibilidad de enviar más remesas a Perú.

Conclusiones

Una de las hipótesis del proyecto, a saber, que existe demanda de capacitación empresarial por parte de los migrantes, no pudo corroborarse. La segunda hipótesis, que la capacitación mejora el desempeño empresarial, tampoco pudo confirmarse. El proyecto fue diseñado con premura y con poca participación de la agencia ejecutora, y no hubo compromiso con los objetivos por parte de esta última.

Agencia ejecutora:
Banco del Trabajo (BdT)

Título del proyecto:
Aumento del aporte al desarrollo de las remesas de trabajadores peruanos desde Japón

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$7.400.000 (US$7.000.000 préstamo, US$200.000 cooperación técnica, US$200.000 contrapartida)

El Banco del Trabajo (BdT) lanzó sus operaciones comerciales en 1994 con la misión de convertirse en la primera entidad financiera de Perú al servicio del sector de los trabajadores de los segmentos de ingresos medios-bajos y bajos que hasta entonces no había recibido atención del sector bancario formal. In 1997, el BdT amplió su misión para ofrecer servicios al sector de la micro y pequeña y empresa. Hoy en día este banco es líder en microfinanzas y crédito de consumo en América Latina, y cuenta con el mayor número de préstamos vigentes entre las instituciones de microfinanzas de la región. La cartera del banco se divide en cuatro categorías principales: microfinanzas, préstamos de consumo, tarjetas de crédito y préstamos hipotecarios. Entre los cuatro productos hipotecarios más importantes del BdT, los préstamos para vivienda y para pequeños emprendimientos han registrado el mayor crecimiento en los últimos años.

Siendo una de las entidades financieras de mayor crecimiento del país, el BdT adoptó la decisión estratégica de ampliar su área comercial relacionada con remesas. Para ello firmó un acuerdo de cooperación comercial con Corporación Kyodai S.A. (Kyodai), la asociación peruano-japonés en Perú, con el propósito de ofrecer servicios financieros a los clientes de Kyodai, incluyendo la gestión de remesas. El BdT negoció también un acuerdo de cooperación comercial con Unidos Ltd. (Unidos), una empresa afiliada a Convenio Kyodai que ofrece servicios de remesas a socios de Kyodai en conjunción con Mizuho Bank en Japón. Con anterioridad a los acuerdos con el BdT, los socios de Kyodai en Perú tenían opciones limitadas y costosas para retirar sus remesas. Hoy tienen acceso a las 70 sucursales del BdT en más de 400 cajeros automáticos para retirar los fondos de sus remesas. Los cobros del BdT equivalen prácticamente a los costos de gestión de las mismas; además ha desarrollado una cuenta especial de ahorro, "Cuenta Conmigo" para receptores de remesas, en la que se pueden depositar los envíos directamente.

Diseño del proyecto

El acceso a financiación en moneda fuerte a mediano y largo plazo a tasas de cambio atractivas para las instituciones financieras y empresas privadas de Perú se encuentra limitado por la calificación BB de la deuda del país, inferior al grado de inversión. Este proyecto aborda ese problema al estructurar un préstamo de US$7 millones que utiliza los flujos de remesas para garantizar parcialmente la expansión y las carteras de micro, pequeña y mediana empresa e hipotecaria del BdT. La mayoría de estos flujos de remesas provienen de Japón. El préstamo está estructurado de manera que Kyodai

recolecte las remesas de Japón, las envíe a través de Mizuho Bank, y luego a un fondo fiduciario gestionado por Citibank para el pago del préstamo del BdT.

El componente de cooperación técnica se destinaría a fortalecer a una fundación sin fines de lucro del Banco de Trabajo: "La Fundación de la Gente" (Fundación). Su misión sería mejorar el nivel de vida del segmento de bajos ingresos de la población y el acceso de los microemprendedores a capital para vivienda y otros fines; y promover un mejor aprovechamiento de las remesas entre dicha población.

El proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- Las remesas se pueden utilizar para titularizar parcialmente un préstamo que sirva para incrementar la cartera de un banco de rápido crecimiento.
- A través de una fundación establecida por el banco se pueden prestar servicios de capacitación para emprendedores, lo cual contribuirá a mejorar su nivel de vida.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Conducir investigación de mercado para conocer los perfiles y necesidades de servicios financieros de los hogares de bajos ingresos.
- Desarrollar un producto financiero para vivienda social, educación continuada, capacitación de microempresarios, y para mejora de micro y pequeños negocios.
- Capacitar al personal de la fundación y a los microemprendedores.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se implementó entre 2005 y 2007 y ya ha finalizado. Entre sus logros más relevantes figuran la creación de la fundación y la capacitación de migrantes en Perú. El préstamo se está amortizando en los plazos convenidos con los flujos de remesas, tal como se especificó en los documentos del proyecto. Los siguientes son los resultados alcanzados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se capacita a 3.000 emprendedores.	*Se capacitó a un total de 1.695 (57%) emprendedores.*
Se cuenta con un modelo sostenible y validado para capacitación de microemprendedores.	*Existe un modelo de capacitación.*
Se registra compra de vivienda por parte de quienes dependen de flujos de remesas para su subsistencia.	*No se pudo determinar.*

Impacto institucional del proyecto

Banco del Trabajo:

- Como resultado de los dos estudios financiados por el proyecto, el BdT tiene hoy un mejor conocimiento sobre las necesidades financieras de los microempresarios y de los emisores y receptores de remesas[28].

Fundación:

- Se desarrollaron cuatro módulos para capacitar a microempresarios. Las áreas de capacitación incluyen: identificación de oportunidades de mercado, legislación tributaria y laboral, acceso a mercados externos, contratación con el gobierno, mejora de la satisfacción de los clientes, y preparación de planes de negocio.
- La Fundación ha desarrollado una estrategia de recaudación de fondos para sostenibilidad y ha recibido US$347.700 en donaciones.
- Como resultado del concurso Premio Nacional a la Mujer Microempresaria, la Fundación ha establecido una red de mujeres microemprendedoras.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- No hay información disponible sobre factores de éxito internos.

Factores de éxito externos (entorno):

- No hay información disponible sobre factores de éxito externos.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El BdT fue adquirido por el Scotiabank en los primeros años de vida del proyecto y ya no hay un compromiso fuerte con los objetivos del mismo. El BdT tiene contratos con las empresas de remesas, las cuales pagan comisiones reducidas y por lo tanto el negocio ha dejado de ser rentable para BdT. La idea de abrir una sucursal en Japón ha sido abandonada.
- El cambio de propiedad afectó también la permanencia de los empleados, lo cual retrasó la implementación del proyecto. La creación de nuevos productos se vio especialmente afectada por el cambio del director de mercadeo.
- Los promotores de la Fundación carecían de la experiencia necesaria para prestar asistencia técnica en conocimientos empresariales al grupo destinatario.

28. A raíz de su adquisición por parte del Scotiabank, el BdT no desarrolló nuevos productos. Sin embargo, Kyodai creó nuevos productos para sus socios receptores de remesas, incluyendo un programa para compra de vivienda con asistencia oficial (Mivivienda), una póliza de seguro de remesa y una póliza de seguro médico.

Problemas externos (entorno):

- Según la evaluación final del proyecto, existe una gran demanda de cursos de capacitación para propietarios de micro y pequeñas empresas.

Cuestiones regulatorias

No se detectaron problemas regulatorios que tuvieran un efecto negativo en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Se capacitó a un número significativo de microemprendedores (1.695), aunque no se pudo determinar el impacto de esta actividad en sus negocios.
- Como resultado del concurso Premio Nacional a la Mujer Microempresaria organizado por la Fundación, se ha creado una red de microempresarias.

Lecciones aprendidas

- Los objetivos del proyecto deberían definirse claramente en la fase de diseño, lo mismo que las actividades que contribuyen a alcanzar esos objetivos. También se deberían establecer al comienzo de cada proyecto los indicadores y metas tanto para el préstamo como para el componente de cooperación técnica.
- Los asesores que prestan asistencia técnica a los microemprendedores deberían tener suficiente experiencia y capacidad técnica para poder hacerlo.

Conclusiones

Los objetivos del proyecto no estaban bien enfocados y los resultados del componente de cooperación técnica fueron limitados. El objetivo de apoyar la creación de la Fundación no se definió con claridad. Las actividades relacionadas con el Premio Nacional a la Mujer Microempresaria tienen poca relación con los objetivos del programa de remesas del FOMIN. No se logró determinar si las remesas fueron utilizadas para lanzar nuevos emprendimientos. El componente de préstamo fue más exitoso y demostró que los flujos de remesas hacia un banco pueden invertirse en el pago de un préstamo.

Agencia ejecutora:
Caixa Econômica Federal

Título del proyecto:
Remesas y capacitación de migrantes brasileños y de sus beneficiarios

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$1.064.560

La agencia ejecutora de este programa es la Caixa Econômica Federal (Caixa). La Caixa es un banco del sector público que actúa como agente principal de las políticas sociales del gobierno de Brasil. Opera a través de 17.000 puntos de servicio en todo el país a través de los cuales cubre a 170 millones de brasileños. La Caixa, creada en 1861 y transformada en institución financiera gubernamental en 1969, depende del Ministerio de Finanzas con sede en Brasilia y se encuentra regulada y supervisada por el Banco Central de Brasil. En 2004, al comienzo del presente proyecto, la Caixa tenía más de 32 millones de cuentas y sus activos ascendían a US$65.000 millones.

Una agencia asociada a este proyecto es el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), el cual ha estado trabajando a favor del desarrollo sostenible de los pequeños negocios desde 1972. SEBRAE promueve cursos de capacitación, facilita acceso a crédito, estimula la cooperación entre empresas, organiza ferias empresariales y mesas redondas para empresarios, y ofrece incentivos para el desarrollo de actividades que contribuyen a la creación de puestos de trabajo. SEBRAE también se desempeña como agencia ejecutora del FOMIN en otro proyecto de remesas e inversiones productivas (véase el proyecto de SEBRAE más adelante).

Diseño del proyecto

El objeto específico del programa es promover el desarrollo de actividades productivas en el estado de Minas Gerais apoyándose en las remesas enviadas por los migrantes brasileños que viven en Estados Unidos. Muchos migrantes que regresan a Brasil han intentado invertir el capital acumulado en el exterior en negocios, aunque con un éxito limitado debido a la falta de capacitación, información y experiencia empresarial. Con este proyecto se pretende conectar a un proveedor de servicios financieros y a un proveedor de capacitación para mejorar las posibilidades de éxito de los negocios iniciados por los migrantes que regresan. El apoyo del proyecto a la Caixa ayudará a mejorar sus servicios de remesas y su oferta de otros productos financieros, mientras que el apoyo a SEBRAE posibilitará la oferta de capacitación a los migrantes que regresan y a otros clientes de la Caixa sobre aspectos empresariales que promuevan el aprovechamiento productivo de los recursos. El programa de SEBRAE perseguirá dos objetivos paralelos: (i) garantizar que los migrantes brasileños en Estados Unidos con vocación empresarial reciban entrenamiento a través de su sistema de capacitación en línea, de manera que regresen a Brasil con ideas sobre futuros negocios financiados con sus ahorros; y (ii) garantizar que los receptores de remesas en Brasil reciban capacitación para lanzar y fortalecer

emprendimientos, utilizando también los mecanismos disponibles a través de SEBRAE. La Caixa apoyará a los migrantes y a sus familias con servicios financieros que respondan a sus necesidades.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Cuando se les proporcionen las herramientas necesarias mediante entrenamiento y formación de capacidades relacionadas con la creación de pequeños negocios, los migrantes brasileños las utilizarán para crear nuevos emprendimientos apoyándose en sus remesas, participando en el sistema financiero formal y valiéndose de los nuevos productos desarrollados según sus necesidades.

Actividades planificadas

El proyecto es estructuró en torno a las siguientes actividades productivas:

- Analizar el perfil socioeconómico de la población migrante de Massachusetts y de sus familiares en Minas Gerais.
- Analizar sus necesidades y oportunidades en términos de servicios de remesas, educación financiera, productos financieros y capacitación empresarial.
- Diseñar la estructura e infraestructura tecnológica necesaria para implementar y mantener los contenidos de la plataforma tecnológica del programa, incluyendo una página web para migrantes, familiares y empresarios brasileños interesados.
- Identificar migrantes con potencial desarrollo empresarial, basándose en pruebas efectuadas a distancia con el uso de las herramientas de SEBRAE.
- Desarrollar y aplicar programas de educación financiera en Brasil que incluyan contenidos y conceptos de vida, aspiraciones, cooperación, determinación y trabajo en equipo.
- Ofrecer paquetes de servicios financieros de la Caixa al grupo objetivo.
- Establecer una red de servicio a clientes migrantes a través de socios en Estados Unidos para que envíen sus remesas a Brasil.
- Desarrollar un programa integrado de capacitación, financiamiento y apoyo intensivo en torno a las actividades empresariales de los migrantes que constituyen la población objetivo en Brasil.
- Impartir orientaciones y capacitación a distancia a través de internet para migrantes brasileños en Estados Unidos.
- Seleccionar 30 proyectos sobre la base de criterios definidos por la Caixa y SEBRAE, y prestar asistencia técnica.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2006 con un período de ejecución de 36 meses y una extensión potencial de 24, y todavía se encuentra en ejecución. El proyecto tuvo dificultades para su lanzamiento y hasta el momento no se han logrado resultados significativos.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Un total de 2.250 beneficiarios en Minas Gerais participan en el proceso de orientación financiera; en Estados Unidos participan 3.750 beneficiarios.	*Veinticinco beneficiarios han participado en un curso de orientación financiera en Minas Gerais y ninguno en Estados Unidos.*
Se diseña y lanza al menos un paquete financiero especial para los migrantes y sus familias.	*Se han desarrollado y lanzado seis paquetes.*
Al menos 500 personas reciben servicios de orientación financiera o programas de capacitación/instrucción de SEBRAE que reflejan los objetivos del programa.	*Cincuenta personas han recibido servicios de orientación o programas de capacitación/ instrucción de SEBRAE que reflejan los objetivos del programa.*
Se establecen 800 empresas nuevas con el apoyo del programa.	*Todavía no hay resultados.*
Un total de 30 empresas seleccionadas se financian a través de la Caixa y reciben apoyo para su crecimiento sostenible.	*Todavía no hay resultados.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se ha establecido una asociación con un banco de Estados Unidos.
- Se ha completado un análisis sobre las necesidades de los migrantes que viven en Massachusetts y sus familias.
- La Caixa ha desarrollado seis productos financieros vinculados a las remesas y adaptados a la población objetivo (diciembre de 2008) [29]. Estos productos se crearon a partir de la identificación de necesidades antes mencionada.
- Se ha definido una estrategia para la implementación del proyecto y para las capacitaciones en Estados Unidos y en Brasil.

Impacto institucional del proyecto

- La Caixa obtuvo la experiencia internacional que no tenía debido a su enfoque exclusivo en Brasil.
- La Caixa se centra hoy en las necesidades de los migrantes que regresan de Estados Unidos, en lugar de atender solo a los migrantes que se encuentran en Estados Unidos. La Caixa ha

29. Los productos son: "Remesas en línea", "Remesas con bancos asociados", "Créditos para migrantes", "Ahorros", Crédito para vivienda" y "Órdenes de pago".

comenzado a desarrollar programas mediante los cuales se otorgan créditos a los migrantes a su regreso.

- La Caixa se ha vuelto muy creativa en el desarrollo de productos y servicios. Por ejemplo, actualmente está diseñando un producto de ahorro que permite a los clientes construir un historial de depósitos que pueda conducir a acumular lo suficiente para la cuota inicial de una vivienda y desarrollar la capacidad de asumir un préstamo a 20 años. La Caixa redujo su requerimiento de ahorro de 24 a 12 meses.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La cooperación de las instituciones fue muy positiva.
- La misión social de la Caixa en su trabajo con la "base de la pirámide" ha sido positiva para este proyecto.
- La creatividad de la Caixa en el desarrollo de productos y servicios (por ejemplo, el producto de ahorro para cuota inicial de vivienda) favoreció a los resultados de este proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- No se identificaron factores de éxito externos en este proyecto.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Se presentaron problemas de coordinación entre la Caixa y SEBRAE, lo cual retrasó la implementación.

Problemas externos (entorno):

- Debido a la crisis financiera mundial surgieron dificultades iniciales en las relaciones con los bancos de Estados Unidos en torno al lanzamiento del proyecto, lo cual redujo el incentivo para la participación de estos últimos. Fallaron los intentos con tres bancos, aunque el cuarto tuvo éxito. Estas dificultades retrasaron el lanzamiento del proyecto.

Cuestiones regulatorias

Hasta la fecha no se han detectado cuestiones regulatorias que tuvieran un impacto negativo en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Veinticinco beneficiarios participaron en un curso de orientación financiera en Minas Gerais.
- Cincuenta personas recibieron servicios de orientación empresarial o programas de capacitación/instrucción de SEBRAE que reflejan los objetivos del programa.

Lecciones aprendidas

- La interacción con el programa de remesas del FOMIN fue positiva y creó un ambiente competitivo y motivó a la Caixa a acelerar su desempeño.
- El apoyo del FOMIN a las agencias ejecutoras ayuda a mejorar su credibilidad frente a otros actores y amplía su visión más allá de las fronteras nacionales.

Conclusiones

Es demasiado pronto para validar la hipótesis sobre la cual se basa el proyecto. Los retrasos exigirán que se amplíen los plazos del mismo. El desarrollo de nuevos productos para familias con remesas es una señal de que la institución está comprometida con los objetivos del proyecto.

Agencia ejecutora:
Fundación CREA

Título del proyecto:
Modelo migratorio de retorno voluntario basado en el desarrollo de capacidad empresarial

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$7.000.000

La agencia ejecutora es Fundación CREA (CREA), una entidad sin fines de lucro iniciada por un grupo de empresas españolas de gran tamaño. España ha desarrollado programas para promover el regreso de españoles que migraron a América Latina, los cuales se basan en el apoyo al desarrollo de nuevos emprendimientos; estos programas son implementados por CREA. La entidad ha diseñado, desarrollado, y ejecutado su propia metodología para el lanzamiento de nuevos emprendimientos y para la formación de destrezas empresariales.

Diseño del proyecto

Los migrantes que regresan a sus países enfrentan muchas dificultades para lanzar nuevos negocios con sus ahorros acumulados en el extranjero. Entre los desafíos que confrontan figuran: desconocimiento de los mercados, inexperiencia empresarial y falta de financiamiento, entre otros. El objetivo de este proyecto es estimular a los migrantes en España para que inicien nuevos negocios en sus países de origen a su regreso y/o a que inviertan en empresas locales, incluso cuando todavía se encuentren en el exterior.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Cuando se les brinde entrenamiento y se les facilite la formación de capacidades en cuestiones empresariales, los emisores de remesas en el exterior utilizarán esas herramientas para establecer nuevos negocios con sus remesas.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar una red de instituciones y difundir la iniciativa.
- Lanzar un programa de emprendimientos.
- Canalizar las remesas hacia inversiones productivas.
- Coordinar una red empresarial.
- Implementar un sistema de monitoreo y sostenibilidad de proyectos.

Los países de origen de los migrantes en donde se implementaría este proyecto son Bolivia, Colombia, Ecuador y Uruguay.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2009 con un período de ejecución de 48 meses y una extensión prevista de 24, y por lo tanto está en sus comienzos. Para agosto de 2009 había alcanzado los siguientes objetivos en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se cuenta con cinco redes empresariales consolidadas (una por país beneficiario y otra en España)	*Todavía no hay resultados.*
Se crean 525 nuevos emprendimientos (90 en Ecuador y Colombia, 60 en Bolivia, 45 en Uruguay y 240 en España)	*Todavía no hay resultados.*
En los emprendimientos auspiciados por el proyecto se crean 1.050 nuevos puestos de trabajo directos y 4.200 indirectos.	*Todavía no hay resultados.*
Para el sexto mes del proyecto se han identificado y capacitado cuatro instituciones locales en la implementación de las actividades del proyecto en cada uno de los cuatro países beneficiarios.	*FUNDASOL (Uruguay), Fundación Alternativa (Ecuador), Universidad Sergio Arboleda (Colombia), y FIE ONG (Bolivia) han sido identificadas y están recibiendo capacitación.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se ha puesto en marcha el diseño y adquisición de los estudios necesarios para complementar el mapeo de datos sobre migrantes.
- Se han implementado la coordinación operativa y la mejora de métodos de gestión financiera y administrativa entre las agencias ejecutoras y sus socios en los países.
- CREA ha identificado a 157 personas con 123 proyectos empresariales en España para recibir asistencia técnica.
- Se han iniciado y/o completado dieciocho cursos de capacitación en empresariado en los cuatro países (cuatro en Bolivia y Uruguay, cinco en Colombia y Ecuador), en los cuales han participado más de 330 beneficiarios.
- Se han desarrollado 16 programas de capacitación en España, con más de 400 beneficiarios en tres comunidades diferentes (Murcia, Castilla-León y Jaén).
- CREA ha presentado una solicitud de financiamiento al Ministerio de Industria de España para del desarrollo de una red virtual que conecta las empresas de España con aquellas establecidas por los migrantes a su regreso a sus países de origen.
- CREA está solicitando fondos del Ministerio de Trabajo e Inmigración en España para el otorgamiento de donaciones a los migrantes que regresan con el fin de complementar sus remesas, ya que estas últimas han disminuido con la crisis económica.

Impacto institucional del proyecto

- Se ha puesto en marcha una red entre CREA en España y cuatro agencias ejecutoras asociadas en cuatro países de América Latina.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Las agencias ejecutoras están comprometidas con los objetivos del proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- La crisis económica global ha afectado negativamente el flujo de remesas. El impacto ha sido más profundo en el sector de construcción en España, el cual emplea a un gran número de migrantes. Esta circunstancia puede afectar el número de migrantes que puedan invertir sus remesas en sus países de origen.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Se necesitó más tiempo para transferir los conocimientos y experiencia de la Fundación CREA a las agencias ejecutoras en los cuatro países y esto retrasó la implementación del proyecto.
- El componente financiero (financiando directamente los negocios o garantizando su financiación a través de remesas) no se definió adecuadamente en el diseño del proyecto. Se está desarrollando un mecanismo para resolver este problema.

Problemas externos (entorno):

- La población de uruguayos en España es muy pequeña, lo que hará más difícil y costoso incluir a este grupo en las actividades del proyecto. No está claro por qué se incluyó a Uruguay en esta iniciativa.

Cuestiones regulatorias

Hasta la fecha no se han identificado cuestiones regulatorias que hayan tenido impacto negativo en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 157 personas con 123 proyectos en España y en los países de origen se beneficia de la capacitación y apoyo que ofrece el proyecto.
- Más de 330 migrantes que regresaron a su país se benefician de los cursos de capacitación en empresariado en cuatro países latinoamericanos.
- Más de 400 migrantes en tres comunidades en España se benefician de cursos de capacitación empresarial.

Lecciones aprendidas

- Los fondos del FOMIN deberían utilizarse como garantía de los préstamos conectados a remesas de migrantes latinoamericanos en España y/o para adaptar productos financieros a las necesidades de los (micro) emprendedores (esto podría incluir capital de trabajo o de inversión, plazos más largos, etc.).
- En cada país, el mecanismo de financiación debería desarrollarse junto con las otras agencias ejecutoras (FIE en Bolivia, Fundación Alternativa en Ecuador, Fundasol en Uruguay) y con instituciones financieras locales como las cajas de compensación familiar en Colombia.
- Paralelamente se podría explorar una asociación con instituciones microfinancieras de España con el fin de diseñar un mecanismo complementario para desarrollar un proyecto en el país de origen.

Conclusiones

El proyecto es demasiado reciente como para poder evaluar su impacto, aunque ya se han diseñado los cursos de capacitación y se están llevando a cabo. Asimismo, está empezando a configurarse una red de instituciones de España y América Latina. El Gobierno de España apoya la iniciativa y podría incrementar la financiación; el Gobierno de Italia también se muestra interesado. El componente financiero del proyecto no fue bien estudiado en la fase de diseño y por lo tanto se debe rediseñar de inmediato.

Agencia ejecutora:
Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)

Título del proyecto:
Inversión de remesas

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$920.000

El proyecto fue ejecutado por la Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC), una institución sin fines de lucro fundada en 1996 cuya sede central se encuentra en México DF. Su misión principal es promover una mejor calidad de vida entre los productores agrícolas de bajos ingresos mediante el fortalecimiento de sus organizaciones productivas, la implementación y asimilación de alternativas tecnológicas viables, el acceso a fuentes de financiamiento, y la creación de asociaciones estratégicas con empresas industriales y de mercadeo. FPC goza de prestigio por su trabajo en las comunidades rurales de México.

Diseño del proyecto

En las comunidades rurales de México con altos niveles de migración, cientos de personas que se han quedado en su comunidad de origen —la mayoría mujeres— han empezado a confeccionar artesanías, a invertir en ganado y a involucrarse en otro tipo de actividades de producción agropecuaria. Sin embargo, estas personas carecen de conocimientos sobre empresariado, como también de acceso a los mercados y a información actualizada. Los migrantes organizados en asociaciones en Estados Unidos y otros países emisores de remesas están interesados en invertir en la capacidad productiva de sus comunidades de origen, pero tienen una información muy limitada sobre oportunidades de negocios y no confían en las instituciones financieras y/o en los gobiernos[30]. Existe un gran potencial para desarrollar proyectos productivos en las comunidades de origen y de conectarlas con el mercado estadounidense.

El objetivo general de este proyecto, ahora finalizado, consistía en incrementar los ingresos y oportunidades de trabajo en las comunidades rurales afectadas por la alta migración. Esto se realizó promoviendo y apoyando actividades empresariales entre grupos de productores creados especialmente por mujeres en los estados de Michoacán, Oaxaca y Guerrero. El objetivo específico era crear un modelo para el aprovechamiento productivo de las remesas por medio de la interacción entre productores en las comunidades de origen y empresarios migrantes, a través de enlaces entre las comunidades en estos tres estados y las asociaciones de migrantes en Estados Unidos.

30. Las HTA ejercen diversas funciones, desde intercambios sociales hasta influencia política. Con frecuencia contribuyen al desarrollo de proyectos en sus comunidades de origen, incluyendo los relacionados con inversiones productivas.

El proyecto se basó en las siguientes hipótesis:

- Las remesas pueden canalizarse hacia inversiones productivas en los países de origen.
- Las HTA están dispuestas a agruparse e invertir en negocios productivos (por ejemplo, nuevos emprendimientos en sus comunidades de origen).
- Los familiares pueden ser emprendedores.

Actividades planificadas

En este proyecto se previó realizar las siguientes actividades:

- Analizar la cantidad, uso y frecuencia de las remesas, así como los conocimientos e intereses de la comunidad, y los activos económicos y financieros disponibles a nivel local.
- Identificar y seleccionar a grupos económicos de productores y proyectos dentro de una estructura que permita a las HTA y a los grupos locales desarrollar negocios dentro de un contexto de integración.
- Analizar las capacidades productivas y tecnológicas de los grupos identificados.
- Seleccionar 20 grupos con características definidas que coincidan con los criterios del proyecto.
- Impartir cursos de capacitación intensiva y asistencia técnica especializada a 20 grupos en apoyo a las actividades productivas existentes, a su expansión o al lanzamiento de nuevos emprendimientos.
- Proveer apoyo para estructurar un acuerdo financiero diseñado para los productores.

Los beneficiarios directos de este proyecto eran los productores de las comunidades, especialmente las mujeres cabeza de familia que se quedan en casa cuando sus esposos migran.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2002 con un período de ejecución de 30 meses y una extensión potencial de 24, y ya ha finalizado. Este proyecto arrojó varios resultados exitosos entre los cuales figuran la expansión de la FPC en las zonas rurales, la creación de conexiones con HTA en Estados Unidos, el establecimiento de un fondo fiduciario para la financiación de nuevos negocios, y la inversión de fondos de las HTA en nuevos emprendimientos en sus comunidades de origen.

El proyecto alcanzó los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se identifican entre 30–40 proyectos productivos en comunidades de alta migración en los estados de Michoacán, Oaxaca y Guerrero.	*Se identificaron 53 proyectos productivos.*
En estos tres estados, los grupos de productores desarrollan al menos 10 proyectos/negocios con productos de buena calidad que se comercializan en Estados Unidos.	*De de los 53 proyectos productivo, 23 fueron seleccionados para recibir asistencia técnica, y de éstos surgieron cinco empresas. No se sabe cuántas de éstas venden sus productos a Estados Unidos. Se capacitó a 638 personas vinculadas a estos 23 proyectos.*
Se obtienen contribuciones de las HTA (un mínimo de US$200.000) para garantizar préstamos comerciales a productores.	*En tres empresas se hicieron las siguientes inversiones: US$237.000 en dos emprendimientos y US$300.000 de una donación para un tercero por parte de varios migrantes. Estas inversiones apalancaron US$1,15 millones en donaciones gubernamentales y US$1,181 millones en préstamos de varias fuentes.*

Impacto institucional del proyecto

- FPC aprendió cómo construir capital social entre las comunidades de origen y los migrantes. FPC dirigió 19 talleres promocionales, un foro internacional, 18 actividades de divulgación, 10 sesiones informativas, y tres talleres sobre organización, gestión y recaudación de nuevos fondos; también produjo tres videos en Estados Unidos y México.
- FPC tiene hoy la metodología de formación de grupos y los conocimientos para implementarla en forma eficiente y en un período más corto (cerca de seis meses).
- FPC cuenta hoy con más personal y sucursales en las zonas rurales que antes de que se iniciara el proyecto. Esto le indica a la comunidad que FPC tendrá una presencia permanente, lo que a su vez le inspira más confianza y reduce los costos.
- FPC tiene ahora los conocimientos necesarios para comercializar sus productos en Estados Unidos (certificación orgánica, cómo registrar negocios, etc.). Por ejemplo, FPC ayudó a una empresa productora de nopales a certificarse.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- La experiencia previa de FPC con grupos locales contribuyó a la ejecución del proyecto.
- El compromiso de la alta gerencia de FPC con los objetivos del proyecto contribuyó a su éxito.
- La participación de FPC como agente de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura

(FIRA) —una entidad financiera del gobierno— garantizó que dos de los proyectos recibieran apoyo oficial suficiente para lanzar sus emprendimientos.

Factores de éxito externos (entorno):

- FPC hizo esfuerzos por conectarse con otras fuentes gubernamentales de financiación (subsidios) de nuevos emprendimientos, pero éstos se vieron obstaculizados por las diferencias entre las políticas estatales, los problemas políticos en Oaxaca (2006) y otras cuestiones.
- Los cambios de normativa de FIRA a lo largo del proyecto impidieron que un mayor número de negocios se beneficiaran de la financiación.
- Los socios de las HTA son reacios a asumir los riesgos que representa invertir sus ahorros en el lanzamiento de nuevos emprendimientos sin un historial de rentabilidad.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- El proyecto tardó dos años y medio en ser aprobado.
- En el diseño del proyecto estaba previsto que la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) actuaría como promotor del proyecto entre las HTA, pero este acuerdo no funcionó. UCLA se apoyó en sus estudiantes para promover el programa, pero los estudiantes cambiaron y esto no creo confianza entre los socios de las HTA. FPC asumió la dirección de las actividades de promoción.
- La circulación de grandes sumas de dinero a través de las fronteras fue problemática debido a las leyes sobre lavado de activos. Esto llevó a FPC a crear una corporación en cada lado de la frontera y otra que ampara a las dos. Lo anterior, contribuyó a mejorar tanto la credibilidad de los negocios y como las posibilidades de inversión.
- Los nuevos emprendimientos necesitan capital de trabajo hasta que generan flujo de caja. Este proyecto no contó con una fuente de capital de trabajo. Por su parte, los emprendedores locales que deseaban iniciar negocios eran adversos al riesgo y no quisieron solicitar los créditos disponibles.
- El puesto de director de FPC fue presupuestado como medio tiempo, lo cual resultó insuficiente para dirigir este esfuerzo.
- No hubo un indicador o una actividad específica para los proyectos de mujeres, siendo éste uno de los objetivos del proyecto.
- El nivel de educación de los participantes oscilaba entre analfabetismo y educación universitaria, situación ésta que planteó problemas adicionales.

Problemas externos (entorno):

- Los migrantes en Estados Unidos exhiben un alto nivel de desconfianza; algunos de ellos han perdido sus ahorros en malas inversiones en sus países de origen o a causa de una mala utilización por parte de sus familiares. Esta circunstancia hizo difícil convencerlos de que invirtieran en nuevos emprendimientos en sus comunidades.

Cuestiones regulatorias

El entorno regulatorio no influyó en el desarrollo del proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Uno de los proyectos fue bastante exitoso y benefició a 140 mujeres cabeza de familia. Según las entrevistas realizadas durante la evaluación final del proyecto, sus ingresos aumentaron en un 50%.
- Un número indeterminado de socios de las HTA recibieron información sobre oportunidades de negocios en sus comunidades de origen.

Lecciones aprendidas

- En este proyecto, las HTA no operaron como mecanismos para captar ahorros o invertir en empresas. Es difícil lograr que los socios de las HTA junten sus recursos para propósitos de inversión, ya que las expectativas sobre rendimientos, sobre dónde invertir, sobre las condiciones de las inversiones, etc., son muy diferentes. Esto dificulta forjar acuerdos.
- Las corporaciones transnacionales creadas por FPC funcionaron bien en la medida en que los migrantes no quisieron vincularse al sector productivo sino al de valor agregado (por ejemplo, exportar y vender en Estados Unidos).
- FPC resultó ser demasiado pequeña para un proyecto tan grande y con un grupo complicado de actores.
- Existen variables adicionales relacionadas con la conexión entre los migrantes y sus comunidades de origen que no se trataron en la selección del proyecto, como por ejemplo la edad de los mismos y su estabilidad en Estados Unidos. Cuanto menor sea la edad del migrante, menor es su identificación con la comunidad de origen. Cuanto más estable sea el migrante, mayores serán las probabilidades de que se interese en invertir.
- Aunque la relación con UCLA no funcionó, existe todavía la necesidad de establecer una conexión con una organización estadounidense con credibilidad y que inspire confianza a los migrantes dispuestos a invertir.
- Establecer mecanismos efectivos de comunicación entre las comunidades de origen y las HTA es crítico cuando se trata de crear confianza. Los comités a nivel de estado fueron útiles en este sentido.

Conclusiones

El impacto del proyecto ha sido limitado pero fue importante someter a prueba la hipótesis del mismo. Los resultados demuestran que los socios de las HTA se muestran reacios a agrupar sus ahorros para destinarlos a inversiones por razones que tienen que ver con la confianza y por las dudas sobre los rendimientos. Los socios de las HTA percibieron los nuevos emprendimientos como negocios de alto riesgo. Los familiares de las comunidades rurales por lo general carecían de vocación emprendedora, y si la tenían era baja. La agencia ejecutora aprendió bastante, y esto ha contribuido a mejorar la efectividad de su trabajo en las zonas rurales. Un número significativo de personas recibió asistencia técnica en destrezas empresariales. Las HTA se interesaron en apoyar el desarrollo de empresas locales en sus comunidades.

Agencia ejecutora:
Hispanics in Philanthropy

Título del proyecto:
Apoyo a iniciativas productivas a través de la diáspora y entidades locales

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$7.345.000

La agencia ejecutora, Hispanics in Philanthropy [Hispanos en Filantropía] (HIP), es una entidad fundada en 1983 para promover vínculos más estrechos entre la filantropía organizada y las comunidades latinas. HIP es una red transnacional de 480 donantes y otras entidades comprometidas con el fortalecimiento de las comunidades latinas en América Latina. En su trabajo, HIP informa a los organismos financiadores sobre las necesidades de las comunidades latinas por medio de conferencias y resúmenes informativos, investigación y publicaciones, así como de programas de desarrollo profesional en los niveles regional, nacional e internacional. HIP pretende incrementar los recursos para el sector civil latino con el liderazgo de un fondo de colaboración —Funders' Collaborative for Strong Latino Communities— que hasta la fecha ha recaudado cerca de US$35 millones y concedido donaciones a 472 entidades latinas sin fines de lucro de la región latinoamericana.

Diseño del proyecto

Las remesas pueden ofrecer una oportunidad de desarrollo de actividades generadoras de ingresos para individuos y familias que residen en comunidades de alta migración. Existe también una oportunidad para que la sociedad civil apalanque el impacto del desarrollo y el apoyo a la inclusión social creando asociaciones innovadoras para el fomento de la capacitación y de oportunidades productivas en el ámbito local.

El objetivo específico del proyecto es establecer vínculos transnacionales que promuevan el desarrollo local productivo entre las comunidades de la región a través de donaciones a ONG, fundaciones, asociaciones, cooperativas y otras entidades. Su propósito es apalancar las contribuciones recaudadas a través de las asociaciones de migrantes (HTA) y las remesas transnacionales de todo Estados Unidos hacia las comunidades de origen. Las entidades locales filantrópicas serán integradas a este esfuerzo como financiadoras adicionales y socias en apoyo de las iniciativas locales. El objetivo general del proyecto es mejorar las condiciones económicas de comunidades de bajos ingresos afectadas por la migración en Argentina, México, la República Dominicana, El Salvador, Nicaragua y Guatemala.

El proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- Las remesas y contribuciones de las HTA, complementadas con contribuciones filantrópicas, se pueden canalizar hacia actividades productivas.

- Esta estrategia se puede implementar mediante un proceso competitivo de otorgamiento de donaciones a cargo de una ONG local, la que a su vez sería responsable de la recaudación de fondos para estos proyectos.
- Este enfoque, que comprende a seis países, constituye un mecanismo más eficiente para aprovechar la contribución del FOMIN en beneficio del desarrollo local que su método tradicional de trabajar con una agencia ejecutora.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Promover el proyecto por medio de un simposio durante el cual se lance el programa; organizar intercambios entre receptores de donaciones actuales y potenciales; realizar encuentros de la diáspora y eventos similares; celebrar encuentros informativos para generar interés y oportunidades en torno al programa; y buscar socios institucionales para las actividades del programa en otros países.
- Seleccionar ONG locales socias e iniciar el proceso de otorgamiento de donaciones para financiar a aquellas entidades que se dedican a realizar actividades de generación de ingresos.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2007 con un período de ejecución de 60 meses. Entre sus logros más relevantes hasta la fecha figuran la exitosa recaudación de fondos en México, Argentina y la República Dominicana, cuyos recursos han servido como fondos de contrapartida para subadjudicatarios de este proyecto, de los cuales seis han recibido recursos. Actualmente se cuenta con procesos transparentes para estudiar las solicitudes de subadjudicatarios potenciales.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se crean al menos 3.000 puestos de trabajo y nuevos negocios en comunidades locales; las micro, pequeñas y medianas empresas mejoran su desempeño (indicadores de ventas anuales).	*Todavía no hay resultados.*
Al menos 33 iniciativas reciben apoyo a través de alianzas de grupos comunitarios de migrantes que se han involucrado con el desarrollo de sus comunidades de origen al final del proyecto.	*Para el tercer año del proyecto se habín creado seis iniciativas entre comunidades locales y grupos de migrantes. En Estados Unidos, estos grupos han mostrado su deseo de ayudar a los subadjudicatarios con la venta de sus productos en ese país, si bien esto no ha ocurrido todavía.*
Se recaudan al menos US$2,3 millones entre organizaciones/ individuos de la diáspora y en otras fundaciones en apoyo de las comunidades de la región.	*Para el tercer año del proyecto se habían recaudado cerca de US$1,1 millones de fundaciones e individuos y US$570.000 de organizaciones o individuos de la diáspora, para un total aproximado de US$1,6 millones.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se ha seleccionado a ONG locales en cada país para gestionar los procedimientos de las donaciones.
- Existen seis instituciones en México, la República Dominicana y Argentina que han recibido parte de la cooperación hacia este proyecto (dos por país).
- Se ha recaudado más de US$1 millón en fondos locales de contrapartida. Se han creado redes de financiación local, incluyendo a empresarios, en Argentina, México y la República Dominicana.
- Se organizaron talleres de formación de capacidades, así como sesiones y encuentros informativos para compartir experiencias y lecciones aprendidas con los adjudicatarios.

Impacto institucional del proyecto

El programa ha servido como herramienta para crear nuevas redes en América Latina y encontrar nuevas fórmulas para despertar el interés de la diáspora. La misión de HIP va más allá del apoyo a las iniciativas productivas. Su objetivo es crear un modelo transnacional que pueda servir de plataforma de largo plazo para promover una filantropía estratégica y abrir canales que faciliten la entrada de nuevos actores a la región. Los donantes individuales de las HTA y otros podrían desempeñar un papel dentro del sector de la filantropía que ha sido tradicionalmente integrado por iglesias, fundaciones familiares y corporaciones.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- HIP ha adquirido experiencia en áreas de formación de capacidades y recaudación de fondos.
- En los países objetivo existen ONG con experiencia en el otorgamiento de donaciones.

Factores de éxito externos (entorno):

- Las HTA muestran interés en el desarrollo económico local de sus comunidades de origen.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- La rotación de personal en HIP ha retrasado la implementación.
- HIP tiene experiencia limitada en el área de desarrollo económico. En aras de fortalecer su capacidad de gestión de iniciativas productivas, el programa incluyó en su diseño la contratación de consultores expertos locales a tiempo parcial. Sin embargo, este modelo no ha demostrado ser tan exitoso como se preveía y HIP está en vías de reestructurar esta área de su esquema operativo.

Problemas externos (entorno):

- Los financiadores de América Latina suelen hacer donaciones con fines caritativos y la mayoría ata sus aportes a cierto tipo de proyectos. Existe un interés limitado en un modelo de colaboración enfocado en el desarrollo económico, lo cual ha limitado el monto de fondos de contrapartida recaudado a la fecha.
- Tradicionalmente los grupos de la diáspora han centrado sus esfuerzos en promoción social, políticas públicas, desarrollo comunitario y otros aspectos similares. Su conocimiento y experiencia sobre microempresas son limitados, por lo que la mayoría de las propuestas recibidas tenían componentes de diáspora muy débiles. Esto redujo el número de proyectos viables y por lo tanto el número de iniciativas financiadas hasta le fecha por el programa.
- La falta de experiencia en desarrollo económico y gestión empresarial en algunas organizaciones comunitarias y/o en ONG que suelen focalizar sus actividades hacia servicios sociales ha retrasado el progreso.
- Como resultados de la crisis económica global se evidencian los siguientes fenómenos:
  - disminución de las remesas enviadas por los migrantes latinoamericanos
  - disminución de dólares disponibles para filantropía
  - retorno de muchos migrantes a sus países de origen por la pérdida de oportunidades de trabajo en Estados Unidos
- Se registra una falta de modelos exitosos similares a los de HIP para comprometer a la diáspora con la filantropía que puedan aplicarse para establecer hitos a alcanzar e identificar enseñanzas.

Cuestiones regulatorias

Hasta la fecha no se han detectado problemas regulatorios que hayan afectado el proyecto de forma negativa.

Impacto en los beneficiarios

Hasta la fecha no se han producido impactos en los beneficiarios.

Lecciones aprendidas

- La diáspora en Estados Unidos no está suficientemente organizada para apoyar proyectos de naturaleza productiva. Se necesitan mayores esfuerzos para mejorar la capacidad de estas organizaciones.
- Las conexiones más exitosas con la diáspora se han dado por medio de vínculos estrechos entre la familia y/o los amigos con individuos que viven en el extranjero y que pueden hacer donaciones en especie a los proyectos, como por ejemplo terrenos o tiempo para hacer actividades de voluntariado.
- La cultura y el nivel de desarrollo y conexión con el país de origen varía entre los diferentes grupos de la diáspora. Los mexicanos están mucho más organizados gracias a la existencia de programas gubernamentales como Tres por Uno. Dicho programa apoya las inversiones productivas de los migrantes, quienes reciben donaciones de contrapartida gubernamentales.
- Las ONG en América Latina necesitan capacitarse mejor en gestión empresarial y liderazgo para poder apoyar a las cooperativas o empresas comunitarias en gran escala.

Conclusiones

La agencia ejecutora ha tenido dificultades para implementar el proyecto, cuya naturaleza ha exigido una serie de conocimientos —por ejemplo sobre evaluación de propuestas de negocios— de los que carece su personal. El alcance del proyecto es excesivamente amplio (demasiados países) y probablemente tendrá que reducirse. Sin embargo, se ha logrado recaudar fondos entre las organizaciones filantrópicas locales y el proyecto ha ganado visibilidad en el ámbito nacional.

Agencia ejecutora:
Nacional Financiera (NAFIN)

Título del proyecto:
Capitalización de remesas para desarrollo económico local

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$2.232.000

La Nacional Financiera (NAFIN) de México, por medio de su Departamento de Servicios Empresariales y Entidades Gubernamentales, se encargó de implementar este proyecto. NAFIN es un banco de desarrollo del gobierno mexicano que otorga créditos y brinda asistencia técnica a la micro, pequeña y mediana empresa en todos los estados del país. Además de su cobertura nacional, NAFIN también cuenta con oficinas en Estados Unidos: una en Washington D.C. y otra en Santa Ana, California, de reciente creación. NAFIN tiene experiencia en la administración de proyectos de cooperación técnica para desarrollo de proveedores y de cadenas productivas; suficiente poder de convocatoria en varias ramas del sector privado; una relación directa con los gobernadores de los estados mexicanos; personal capacitado en gestión administrativa y técnica e instrumentos de desarrollo financieros y no financieros.

Diseño del proyecto

Las asociaciones de migrantes han constituido un fondo común con sus remesas y utilizado esas transferencias en apoyo a trabajos de índole comunitario como restauración de iglesias, pavimentación de calles, servicios de agua potable y construcción de escuelas. A partir de este tipo de experiencias, queda claro que existe un enorme potencial para que estas asociaciones contribuyan al desarrollo empresarial local. Entre todos los migrantes latinoamericanos, los mexicanos en Estados Unidos y en otros países muestran la mejor disposición a prestar apoyo a proyectos para emprendimientos y para identificar fórmulas nuevas de colaboración que les permitan canalizar sus conocimientos individuales y sus ahorros hacia inversiones productivas en sus lugares de origen. Sin embargo, estos recursos o remesas todavía tienen que producirse con la periodicidad y el volumen requeridos para estimular una base de emprendimiento en regiones predominantemente rurales con un clima empresarial limitado y necesidades locales complejas. Estos emprendimientos requieren apoyo técnico y financiero sólido. También existen factores que dependen en lo fundamental del desarrollo organizativo de las HTA y que impiden que las condiciones de inversión sean ideales: (i) las HTA disponen de información limitada sobre las necesidades actuales, capacidad económica y oportunidades de negocios en sus comunidades de origen, y de pocas conexiones con inversores locales; (ii) la interacción entre las HTA y sus comunidades de origen es costosa por factores de distancia y dispersión; (iii) los migrantes suelen desconfiar de las instituciones gubernamentales; y (iv) no existen mecanismos de asistencia técnica para educar a las personas interesadas en proyectos productivos.

El objetivo de este proyecto piloto, ya concluido, era el de canalizar las remesas de los migrantes mexicanos en los Estados Unidos hacia actividades productivas en México mediante vínculos entre NAFIN y los gobiernos de Jalisco, Zacatecas e Hidalgo, el sector privado (por ejemplo, consejeros de negocios e inversores potenciales) y las asociaciones de migrantes mexicanos en Estados Unidos.

Con este proyecto piloto se preveía establecer una asociación civil donde representantes estatales, asesores empresariales y empresarios puedan interactuar, y un fondo fiduciario para canalizar las remesas y otras donaciones. A través de este proyecto se proponía financiar el lanzamiento de al menos 60 nuevos emprendimientos o la ampliación de algunos ya existentes.

Este proyecto se basó en las siguientes hipótesis:

- Las HTA están interesadas en reunir sus ahorros e invertirlos en proyectos comerciales en sus comunidades de origen.
- Sus amigos o familiares están interesados en convertirse en emprendedores.
- NAFIN y los estados mexicanos son las entidades adecuadas para establecer vínculos entre las HTA en Estados Unidos y emprendedores potenciales en México.

Actividades planificadas

El objetivo de utilizar las remesas para el desarrollo local se lograría por medio de las siguientes actividades:

- Trabajar con los gobiernos estatales para crear un mecanismo de análisis y financiación de nuevos emprendimientos.
- Realizar estudios de mercado para identificar propuestas de negocios viables y preparar planes de negocio en tres estados mexicanos.
- Prestar asistencia técnica a estos nuevos emprendimientos.
- Promover el uso de remesas de las asociaciones de migrantes para invertir en esos negocios.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2002 con un período de ejecución de 30 meses y una extensión potencial de 24. El proyecto ya ha finalizado. Entre sus logros principales figuran la formación de tres subcomités en el ámbito estatal compuestos por representantes del estado, asesores empresariales y coordinadores estatales de NAFIN, quienes identificaron y evaluaron ideas para proyectos viables y les comunicaron a las HTA estas oportunidades de negocios. Asimismo, se crearon tres fondos fiduciarios en el nivel estatal para canalizar inversiones de las HTA hacia estos nuevos emprendimientos. De las 225 propuestas de negocios presentadas, 14 se desarrollaron como empresas.

El proyecto alcanzó los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
En cada uno de los estados seleccionados se crea un mecanismo para canalizar las remesas hacia proyectos productivos en marcha con la colaboración activa de los migrantes y de inversores privados locales.	*A lo largo del período de ejecución del proyecto se crearon tres subcomités de nivel estatal conformados por personal de NAFIN y asesores empresariales. Se crearon tres fondos fiduciarios, también en el nivel estatal, para canalizar las remesas hacia nuevos emprendimientos. Uno de los fondos se clausuró al finalizar el proyecto.*
Se identifican y analizan por lo menos 20 negocios en cada Estado.	*Se identificaron 225 propuestas de negocios, de las cuales 56 recibieron asistencia técnica para el diseño de un plan de negocios. Catorce de ellas se desarrollaron como empresas.*

Impacto institucional del proyecto

No se produjeron cambios visibles en NAFIN como resultado del proyecto. NAFIN no visualizó la importancia de las remesas y no ha utilizado este modelo de negocio.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- El hecho de que NAFIN tenga sucursales en Estados Unidos mejoró sus posibilidades de contactar y trabajar con grupos de la diáspora.

Factores de éxito externos (entorno):

- El proyecto pudo aprovechar algunas de las estructuras preexistentes que invitaban a los migrantes a invertir sus remesas en las comunidades de origen.
- Durante la vida del proyecto, la economía estadounidense mostró un buen desempeño y los migrantes pudieron ahorrar.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Se produjeron muchos cambios tanto en el personal de NAFIN como en la localización de la unidad del proyecto. Esto retrasó su implementación y exigió una extensión del mismo.
- Resultó difícil encontrar a un coordinador de proyecto.

- Problemas de diseño:
  - Fue muy difícil contactar a migrantes en Estados Unidos y crear la confianza suficiente para involucrarlos en las actividades del proyecto.
  - El diseño del proyecto requirió la contratación de numerosos consultores para realizar estudios de factibilidad y prestar asistencia técnica a los emprendedores, lo cual causó retrasos.
  - Los supuestos en los cuales se baso el proyecto no resultaron válidos (véase el apartado de conclusiones). El proyecto no tuvo un componente de crédito. Incluso con la inversión de una asociación de migrantes para sufragar los costos de nuevos emprendimientos, no hubo suficiente capital de trabajo. No obstante ser una intermediaria financiera, NAFIN no se mostró dispuesta a prestar fondos para nuevos emprendimientos.
  - Aunque el proyecto incluía una actividad para estudio de sectores potenciales de inversión, esta información ya existía a nivel estatal.
  - El 100% del componente de asistencia técnica a empresarios potenciales fue cubierto por el proyecto y por eso los emprendedores no supieron apreciarlo. En una fase posterior del proyecto la proporción de los costos se cambió a 70/30 mediante un acuerdo (el emprendedor contribuía con el 30% del estudio), lo cual resultó más efectivo.

Problemas externos (entorno):

- No hubo indicadores ni metas para el monto de remesas invertidas, ni se lanzaron nuevos emprendimientos.

Cuestiones regulatorias

No se identificaron problemas regulatorias que hubieran tenido un impacto negativo en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

Según la evaluación final del proyecto, se recaudaron más de US$3,5 millones para inversión procedentes de migrantes, en su mayoría provenientes de individuos. Existe información sobre tres emprendimientos exitosos todavía en operación. Cincuenta y seis grupos de emprendedores potenciales recibieron asistencia técnica en conocimientos sobre empresariado.

Lecciones aprendidas

- Los migrantes utilizan las remesas para satisfacer sus necesidades básicas y no para invertirlas en negocios.
- Crear un fondo común con el dinero de los clubes de migrantes es muy difícil. Las expectativas sobre rendimientos, sobre dónde invertir y sobre los términos de la inversión, etc., son muy distintas.

Obtener el consenso de un grupo de inversores es todo un reto. Además, los migrantes no tienen los conocimientos necesarios para determinar cuáles son las inversiones que producen rendimientos.

- Las familias de los migrantes en México no deseaban convertirse en emprendedoras y la cultura del trabajo de los diferentes estados era distinta. Por ejemplo, en Jalisco los emprendedores eran individualistas. En Zacatecas, en cambio, se mostraban más dispuestos al esfuerzo comunitario. Éste es un aspecto que requiere asistencia técnica.
- El proyecto se habría beneficiado de tener un componente financiero.
- Se creó una página web para promover la comunicación entre varios actores. Sin embargo, no se promocionó debidamente. Como no se pudo conseguir una fuente de financiamiento sostenible para la misma, se clausuró después de año y medio de existencia.
- La mayoría del personal asignado por NAFIN a este proyecto, así como el del ámbito estatal, carecía de experiencia sobre nuevos emprendimientos.
- El proyecto pudo haber tenido un alcance mayor y coordinar sus actividades con el IME (véase el proyecto con IME), con el fin de que los migrantes interesados en invertir en cualquier estado pudieran haber sido conectados con una contraparte y una institución financiera para obtener capital de trabajo.

Conclusiones

Un elemento interesante de este proyecto fue que conectó a las entidades estatales con un banco de desarrollo nacional, y a las HTA con los empresarios locales. Sin embargo, sus actividades no se adecuaban a las del banco de desarrollo, y su principal área comercial —los productos de crédito— no formó parte del proyecto. Por otra parte, las hipótesis relativas a los migrantes no se confirmaron. Éstos se muestran indecisos para invertir sus ahorros en negocios y también reacios a juntar sus recursos con los de otros migrantes. Además, las familias tampoco resultaron ser las más indicadas para lanzar emprendimientos.

Agencia ejecutora:
Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)

Título del proyecto:
Emprendedores dekasseguis

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
US$3.100.000

La agencia ejecutora es el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), una entidad que promueve el desarrollo de los pequeños negocios en Brasil. SEBRAE cuenta con una amplia experiencia y con conocimientos institucionales demostrados.

Diseño del proyecto

Los *dekasseguis*, es decir, los brasileños de ascendencia japonesa que migran a Japón, muestran una gran disposición hacia los emprendimientos, reforzada por su nivel de educación y su inclinación hacia el ahorro. Sin embargo, el alto índice de fracaso de los emprendimientos creados por estos migrantes con sus remesas, el cual no es muy superior al nivel de fracaso de los emprendimientos en Brasil en general, produce una pérdida importante de capital. El uso de estos recursos de manera más efectiva podría tener un impacto positivo en el desarrollo del país.

Este proyecto prevé realizar actividades de capacitación y asistencia técnica para elevar el porcentaje de éxito de los negocios emprendidos por migrantes que regresan a Brasil después de trabajar en Japón. Esta iniciativa se centra en los brasileños que todavía viven en Japón y en los que ya regresaron a Brasil y que han sido identificados como individuos con un sólido espíritu empresarial y planes de emprender negocios.

El proyecto se basa en las siguientes hipótesis:

- Existe demanda de capacitación empresarial de parte de los migrantes brasileños en Japón.
- Los *dekasseguis* participarán activamente en el programa y adoptarán los instrumentos y técnicas aprendidos en las capacitaciones.
- Los *dekasseguis* utilizarán sus ahorros (remesas) para lanzar sus nuevos emprendimientos.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Diseminar información sobre el programa entre los *dekasseguis*.
- Fortalecer mediante capacitación a una red de instituciones involucradas con el programa, entre ellas la Associação Brasileira de Dekasseguis (ABD), organizaciones de la comunidad japonesa-brasileña, universidades y bancos.
- Seleccionar y capacitar a emprendedores potenciales en Japón; una primera fase consiste en un autodiagnóstico en línea que actúa como mecanismo de filtro para identificar a posibles emprendedores con las características adecuadas.
- Prestar capacitación sobre empresariado (capacitación básica y avanzada, y desarrollo de plan de negocios).
- Prestar apoyo a los *dekasseguis* para su reintegración.
- Prestar asistencia técnica para lanzar y operar nuevos emprendimientos.
- Sistematizar la experiencia y difundir sus resultados.
- Abrir oficinas de SEBRAE en cada uno de los estados en los que opera el proyecto.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2005, con un período de ejecución de 49 meses y actualmente se encuentra en su fase final. Entre sus principales logros figura la implementación en línea de un diagnóstico para migrantes a Japón, con la cual se pretende evaluar su potencial emprendedor. Aproximadamente 150.000 personas utilizaron esta herramienta de diagnóstico. Se ha prestado asistencia técnica y capacitación empresarial en relación con más de 900 propuestas de negocios.

Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Un total de 10.000 personas acceden al programa y efectúa autodiagnósticos en línea.	*Aproximadamente 150.000 personas realizaron el autodiagnóstico en línea.*
Un total de 6.500 ex dekasseguis que participan en el programa se benefician de formación de capacidades, consultorías y servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.	*Los 18.000 ex dekasseguis que participaron en el programa se beneficiaron de entrenamiento, formación de capacidades, consultorías y de los servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.*
Un total de 5.000 dekasseguis en Japón participan en cinco cursos de capacitación ofrecidos vía internet.	*En Japón, 1.548 participantes recibieron capacitación a través de internet.*
Cuarenta emprendedores reciben asistencia técnica subsidiada para el lanzamiento de sus negocios (dic. 2009)	*Se prestó asistencia técnica subsidiada en relación con 950 propuestas de emprendimiento.*
Mil ex dekasseguis han iniciado negocios con asistencia del proyecto.	*Ningún ex dekassegui ha creado empresa con el apoyo del proyecto.*

Impacto institucional del proyecto

- SEBRAE organizó e implementó con éxito su entrenamiento en formación de capacidades tanto en Brasil, como en línea para los *dekassegui* residentes en Japón. Estas actividades reforzaron su enfoque de trabajo, el cual está basado en el cliente y en responder a sus necesidades.
- SEBRAE pudo llevar a cabo misiones periódicas a Japón y organizar cursos de capacitación allí a través de su programa SEBRAE Itinerante, lo que le permitió hacer presencia en ese país.
- SEBRAE creó asociaciones con numerosas organizaciones en todo Brasil, alianzas éstas que se convirtieron en fuentes valiosas de apoyo para futuros proyectos.
- SEBRAE lanzó una central de atención telefónica en Brasil para apoyar a los *dekasseguis* a su regreso.
- SEBRAE ha creado un centro de recursos basado en internet para *dekasseguis*: http://www.dekassegui.sebrae.com.br/

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- SEBRAE cuenta con personal bilingüe (portugués-japonés) para organizar las actividades del proyecto.

- SEBRAE tiene una base de datos para dar seguimiento a los *dekasseguis* que participan en el programa.
- SEBRAE es una institución sólida con amplia experiencia en las actividades núcleo del proyecto y con muchos años de experiencia.
- Los gerentes de SEBRAE se comprometieron con los objetivos y actividades del proyecto.

Factores de éxito externos (entorno):

- Existe demanda de capacitación por parte de los migrantes.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- Se necesitan más actividades dirigidas a reforzar a las asociaciones que capacitan a los emprendedores.
- El que el proyecto carezca de un componente de crédito para los nuevos emprendimientos implica un riesgo.
- Los indicadores del marco lógico no se prestaron para medir el progreso del proyecto y deben ajustarse.
- No se prestó suficiente atención al fortalecimiento de las agencias co-ejecutoras en Japón.

Problemas externos (entorno):

- Resultó difícil abrir una oficina en Japón, lo cual forzó al consultor a efectuar misiones breves y a la vez costosas.
- Los cambios en el clima económico global han disminuido la cantidad de remesas que los *dekasseguis* pueden invertir en nuevos emprendimientos.

Cuestiones regulatorias

No se presentaron cuestiones regulatorias que tuvieran un impacto negativo en el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 150.000 personas se autodiagnosticaron en línea.
- Los 18.000 ex *dekassegui* que han participado en el programa se beneficiaron de entrenamiento, formación de capacidades, consultorías y otros servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.
- Un total de 1.548 participantes en Japón se beneficiaron de capacitaciones vía internet.

- Se prestó asistencia técnica subsidiada en relación con 950 propuestas para nuevos emprendimientos.

Lecciones aprendidas

- Los obstáculos involucrados en los procesos administrativos entre las agencias co-ejecutoras pueden retrasar el proceso de implementación.
- La creación de la página web, aunque fue positiva para conectar el proyecto con el grupo objetivo, ha generado una demanda por parte de personas que están fuera de él, la cual también ha sido atendida por SEBRAE.

Conclusiones

El proyecto se focaliza en la capacitación a migrantes y solo indirectamente en la canalización de remesas hacia inversiones productivas. Existe demanda de capacitación empresarial por parte de los *dekasseguis* en Brasil y Japón, tal y como lo demuestran el número de personas que asistieron a seminarios informativos y el número de participantes en línea. La cifra de personas capacitadas fue impresionante, lo cual indica que las agencias co-ejecutoras tenían suficiente interés y la experiencia necesaria para lograr estos resultados dentro del plazo del proyecto. Se creó una red con todas las agencias co-ejecutoras para prestar capacitación en las diferentes regiones donde el proyecto tenía actividades. Sin embargo, no ha sido posible determinar el éxito de estas capacitaciones en términos de negocios creados y en operación, como tampoco la cantidad de ahorros (remesas) que los *dekasseguis* invirtieron en sus negocios.

Agencia ejecutora:
Alianza Estratégica INMIGRA-CEPROM

Título del proyecto:
Programa piloto para promover liderazgo empresarial a través de redes transnacionales de familias migrantes

Modelo:
Remesas e inversiones productivas

Monto total del proyecto:
157.844 euros

La implementación de este proyecto está a cargo de dos agencias ejecutoras aliadas estratégicamente: el Instituto de Migración y Desarrollo en la Región Andina (INMIGRA), una ONG peruana que apoya el desarrollo de las comunidades peruanas que residen fuera del país, y el Centro de Promoción de la Mujer y el Desarrollo (CEPROM), una ONG que trabaja en la región de Tacna en el área de derechos de la mujer y desarrollo. CEPROM está al frente del liderazgo empresarial, mientras que INMIGRA se ocupa de las actividades de investigación.

El objetivo de este proyecto es promover el desarrollo conectando a las organizaciones de migrantes y a sus familias con inversiones productivas de sus remesas en Perú. Las regiones con más alta migración de Perú son Lima, Junín, La Libertad y Piura, cuyos residentes han migrado a 25 países de destino, entre ellos Italia, España, Estados Unidos, Chile y Argentina. Este proyecto se desarrolló dentro del marco del programa Global Junín, una iniciativa piloto coordinada por el gobierno regional de Junín a través de un acuerdo de cooperación interagencias. Con esta iniciativa se busca estimular a los migrantes —hombres y mujeres— y a sus familias para que establezcan vínculos con los gobiernos locales y regionales en aras de promover procesos de codesarrollo que ayuden a generar oportunidades de inversión productiva y disminuyan los motivos para migrar.

Actividades planificadas

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades:

- Llevar a cabo el Plan de Capacitación en Liderazgo Empresarial para el Codesarrollo.
- Ofrecer capacitación especializada y consultoría sobre comercio exterior para empresas de familias transnacionales.
- Crear un banco de proyectos de codesarrollo en coordinación con cinco organizaciones de migrantes de la región de Junín, con corporaciones de familias transnacionales y con cinco entidades gubernamentales locales.
- Preparar un diagnóstico sobre familias transnacionales y el uso de remesas en la región de Junín.
- Desarrollar e implementar una estrategia de promoción entre los funcionarios locales y el gobierno regional.

El proyecto se basa en la siguiente hipótesis:

- Una asociación estratégica entre dos ONG puede resultar efectiva para estimular a los migrantes a invertir en actividades productivas en sus regiones.

Resultados hasta la fecha

Para agosto de 2009 el proyecto había estado en ejecución durante menos de un año y había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se capacita a veinte familias transnacionales en liderazgo empresarial para codesarrollo y cada una cuenta con su plan de negocios.	*Se creó una base de datos con 40 familias transnacionales interesadas en generar ideas para negocios y ejecutarlas; se han formulado seis ideas específicas para negocios de familias transnacionales; existe una versión preliminar del Plan de Capacitación para la Promoción de Liderazgo Empresarial para el Codesarrollo.*
Hay veinte negocios transnacionales establecidos legalmente y en operación.	*Todavía no hay resultados.*
Cinco organizaciones de migrantes de Junín proveen apoyo financiero para proyectos de codesarrollo en sus comunidades.	*Se identificaron y contactaron tres federaciones de asociaciones de peruanos en el exterior para la promoción de actividades conjuntas de codesarrollo: la Coordinadora Nacional de Asociaciones y Organizaciones Peruanas en Italia (CONAPI), la Federación de Asociaciones de Peruanos en España (FEDAP) y la Asociación de Instituciones Peruanas en Estados Unidos y Canadá, radicada en Estados Unidos.*
Se realiza un estudio de investigación sobre la situación de los migrantes transnacionales de la región de Junín y sobre cómo invierten sus remesas.	*Se produjo un documento de trabajo sobre el perfil de las familias transnacionales que se benefician del Programa de Liderazgo Empresarial. Éste servirá como herramienta para definir la metodología que se utilice durante el proceso de capacitación.*
Cinco municipalidades y el gobierno regional de Junín apoyan a las familias transnacionales y ocho ONG promueven el codesarrollo por medio de una red institucional.	*Se realizaron varias actividades de divulgación con las municipalidades en Huancayo, El Tambo, Huachac, Muquiyauyo y Tunanmarca para establecer la Alianza para el Codesarrollo. Se ofreció a las municipalidades un taller de capacitación sobre conceptos de codesarrollo.*

Resultados intermedios del proyecto

- Varias familias han invertido sus remesas en la construcción y mejora de sus viviendas con todas las condiciones necesarias para promover servicios de recepción y promoción de turismo cultural.
- Se está preparando un mapa de los actores interesados y socios estratégicos para la promoción del fortalecimiento de la micro y pequeña empresa.

Impacto institucional del proyecto

Existe un mejor conocimiento sobre los perfiles de las familias de migrantes por parte de los dos socios estratégicos.

Factores de éxito internos y externos

Factores de éxito internos (institucionales):

- Existe un compromiso profundo con el proyecto por parte de los socios estratégicos (organizaciones de peruanos en el exterior y entidades públicas locales y regionales).

Factores de éxito externos (entorno):

- No se pudieron determinar.

Problemas detectados:

Problemas internos (institucionales):

- No se registraron problemas internos.

Problemas externos (entorno):

- Las familias receptoras de remesas se resisten a destinar una parte de estos recursos a inversiones en negocios. Esta situación se está abordando a través de campañas de toma de conciencia sobre la oportunidad que ofrecen las remesas en la creación de proyectos empresariales.
- Las familias receptoras se muestran reacias a compartir la información de contacto de sus familiares en el exterior. Esta limitación se ha superado con visitas diarias a las familias, planificando actividades conjuntas y explicando claramente los objetivos del proyecto.
- Otra dificultad es la dispersión de las familias en ocho distritos, que se ha superado definiendo una zona de intervención en cinco distritos: Huancayo, El Tambo, Huachac, Tunanmarca y Muquiyauyo, donde existe un elevado número de familias transnacionales.

- La situación económica global ha llevado a las asociaciones de migrantes a recapacitar sobre sus actividades de corto plazo y a priorizar aquellas que les ayudan en relación con el desempleo, las dificultades que enfrentan actualmente y el posible retorno como alternativa en una situación de emergencia. Con esto en mente se redefinió la estrategia de intervención del proyecto de modo que se ajuste a los problemas actuales de los migrantes en el exterior. Lo anterior ha retrasado el proceso inicial, en especial lo que tiene que ver con las familias transnacionales beneficiarias que también sufren los efectos de la crisis internacional.

Impacto en los beneficiarios

Hasta la fecha no se registran impactos.

Cuestiones regulatorias

No se pudo determinar si existieron cuestiones regulatorias que afectaran negativamente el proyecto.

Lecciones aprendidas

- La recolección de información sobre las familias de migrantes puede ser un reto debido a su desconfianza hacia las autoridades.
- La mayoría de las remesas se emplean en satisfacer necesidades básicas; convencer a los receptores de que destinen una porción de estos recursos hacia inversiones productivas constituye un desafío.
- El tema de la migración puede ser aprovechado por los gobiernos locales y regionales con intenciones políticas.

Conclusiones

El proyecto es demasiado reciente como para haber logrado resultados concretos. Las dos agencias co-ejecutoras parecen haberse coordinado bien y se encuentran comprometidas con los objetivos del proyecto. A las ONG pequeñas que se concentran en una sola región de Perú les resulta difícil establecer conexiones transnacionales.

Resumen del modelo de remesas e inversiones productivas

El siguiente cuadro contiene un consolidado de indicadores seleccionados de cada proyecto del modelo de remesas e inversiones productivas, utilizando aquellos que reflejan con más exactitud los objetivos del programa de remesas del FOMIN.

Indicadores de evaluación seleccionados para los proyectos del modelo de remesas e inversiones productivas del FOMIN

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Observaciones
Academia de Centroamérica (ACA)	*Al menos 20 nuevos emprendimientos de propiedad de migrantes nicaragüenses en Costa Rica se encuentran en operación.*	*Todavía no hay resultados (el proyecto es reciente).*	*Setenta y ocho nicaragüenses que trabajan en el norte de Costa Rica han sido seleccionados para recibir un curso de capacitación de seis días.*
Asociación Peruano Japonesa (APJ)	*Se capacita a 120 migrantes y se elaboran 80 proyectos.*	*No hay resultados (el proyecto fue clausurado).*	*Un componente clave del diseño era la demanda de capacitación de los migrantes en Japón, pero resultó ser mínima.*
Banco del Trabajo (BdT)	*Se capacita a 3.000 emprendedores.*	*Se capacitó a 1.695 emprendedores.*	*El banco fue vendido a comienzos del proyecto, lo cual afectó su implementación.*
Caixa Econômica Federal	*Un total de 2.250 beneficiarios en Minas Gerais participan en el proceso de orientación financiera, y en Estados Unidos 3.750.*	*Veinticinco beneficiarios participaron en un curso de orientación en Minas Gerais; ninguno en Estados Unidos.*	*El inicio del proyecto fue lento debido a las dificultades de coordinación con el socio co-ejecutor, SEBRAE, y a los problemas para establecer una alianza con un banco de Estados Unidos.*
Fundación CREA	*Existen 525 emprendimientos nuevos.*	*Todavía no hay resultados (el proyecto es reciente).*	*Se han identificado las cuatro agencias ejecutoras en cada país y están recibiendo capacitación en metodología.*

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Resultados Alcanzados	Observaciones
Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)	*Se obtienen contribuciones de las HTA (un mínimo de US$200.000) para garantizar préstamos comerciales a los productores.*	*En tres empresas se hicieron las siguientes inversiones: US$237.000 en dos emprendimientos y US$300.000 de una donación para un tercero por parte de varios migrantes. Estas inversiones apalancaron US$1,15 millones en donaciones gubernamentales y US$1,181 millones en préstamos de varias fuentes.*	*El concepto de promover inversiones de las HTA en negocios de sus comunidades de origen es difícil de poner en práctica. Las HTA no son grupos de inversión.*
Hispanics in Philanthropy (HIP)	*Se espera que para cuando finalice el proyecto haya por lo menos 33 proyectos que involucren el apoyo de alianzas de comunidades de migrantes en el desarrollo de sus comunidades de origen.*	*Para el tercer año del proyecto se habían creado seis iniciativas entre comunidades locales y grupos de migrantes, pero ninguna de ellas contó con financiamiento de la diáspora.*	*Ha sido muy difícil identificar negocios en los países objetivo que tengan una conexión clara con la diáspora.*
Nacional Financiera (NAFIN)	*Se identifican y evalúan al menos 20 emprendimientos en cada estado.*	*Se identificaron 225 propuestas de las cuales 56 recibieron asistencia técnica para redactar planes de negocios. Catorce de ellas se transformaron en empresas y tres siguen en operación.*	*Hubo una adecuada coordinación en el proyecto entre NAFIN, tres Estados en México, y las HTA en Estados Unidos. El modelo mediante el cual las HTA invierten en negocios en sus comunidades de origen podría no ser viable.*
Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)	*Cuarenta nuevos emprendimientos reciben asistencia técnica gratuita para su lanzamiento. (Dic. 2009).*	*Un total de 950 nuevas propuestas de negocios recibieron asistencia técnica subsidiada.*	*El proyecto es demasiado reciente como para poder determinar si las actividades generarán negocios de migrantes sostenibles.*
Alianza Estratégica INMIGRA-CEPROM	*Hay veinte negocios transnacionales establecidos legalmente y en operación.*	*Todavía no hay resultados.*	*Las familias receptoras de remesas se resisten a destinar una parte de estos recursos a inversiones en negocios.*

Conclusiones y recomendaciones

Cuestiones generales de los proyectos

- **Compromiso con los objetivos del proyecto:** El compromiso institucional es clave para el éxito del proyecto, y esto puede alterarse con el cambio de propiedad de la agencia ejecutora (caso del BdT). El nivel de compromiso está influenciado por la orientación social de la institución (por ejemplo, hacia el segmento de bajos recursos) y por el proceso de diseño del proyecto, en el que se debe asignar un tiempo suficiente de negociación. En el caso de APJ, el tiempo de maduración del concepto fue insuficiente (dos meses escasos antes de que se firmara el proyecto) y esto afectó los resultados. ***Recomendación:*** La fase de diseño del proyecto debería ser lo suficientemente amplia como para permitir que la agencia ejecutora y sus socios potenciales interioricen la visión del mismo.
- **Tipos de instituciones:** Las grandes instituciones con mayor cobertura (por ejemplo, con sucursales) tuvieron más éxito en la implementación de proyectos de mayor escala. FPC, una entidad pequeña, tuvo dificultades para realizar actividades en tres estados mexicanos, además de las que realizaba con la diáspora. El inicio de actividades regionales que involucraban a muchos asociados demoró más. ***Recomendaciones:*** (i) el alcance de las actividades debe corresponder al tamaño de la institución; y (ii) es necesario prolongar los plazos del proyecto cuando se trate de iniciativas regionales.
- **Estudios de mercado:** El apoyo a estudios de mercado resulta muy útil. Por ejemplo, los dos estudios realizados por el BdT han contribuido a entender mejor a las familias con remesas, así como al diseño de nuevos productos para este mercado. Sin embargo, cabe notar que en uno de los casos los estudios presupuestados fueron innecesarios porque la investigación ya existía. En el caso de APJ, los estudios iniciales sobre la demanda de capacitación fueron inexactos y esto afectó los resultados del proyecto. ***Recomendaciones:*** (i) continuar financiando estudios de mercado; (ii) garantizar que los estudios se efectúan antes de que se conceptualicen los proyectos; (iii) cuando los estudios se realicen después de iniciados los proyectos, deberá existir la flexibilidad necesaria para adaptar las estrategias del mismo a los resultados de aquellos; y (iv) si los estudios no son necesarios se deben reprogramar esos recursos.
- **Plazos del proyecto:** La preparación de los términos de referencia de las consultorías toma tiempo, lo cual puede causar retrasos en la ejecución del proyecto. Los plazos del proyecto se suelen ampliar por necesidad, pero este proceso de extensión en sí mismo causa retrasos. ***Recomendación:*** Prolongar los períodos de ejecución del proyecto desde un principio.

Cuestiones relacionadas con el modelo de remesas e inversiones productivas

- **Grupos de la diáspora (Asociaciones de migrantes o HTA):** La movilización de remesas en los grupos de la diáspora ha sido muy limitada por diversas razones, entre las cuales figuran la falta de contacto con las HTA, su nivel de organización, su nivel de confianza, su nivel de ingresos, su nivel de información sobre oportunidades de inversión en sus países de origen y sus capacidades empresariales, entre otras. ***Recomendación:*** Es necesario realizar una serie de

intervenciones con las HTA antes de que se pueda lograr que aporten parte de sus remesas a un fondo común para canalizarlas hacia actividades productivas. El tiempo invertido en realizar estas actividades preliminares puede no coincidir con el período de ejecución del proyecto. En ese sentido, se propone lo siguiente:

- Dado que existen diferencias entre las HTA por razones culturales y organizativas, es importante que las agencias ejecutoras conozcan bien los perfiles de sus socios, su misión, sus rasgos culturales y niveles de organización.
- Debe fortalecerse la capacidad organizativa de las HTA.
- Se debe mejorar la información que se ofrece a los socios de las HTA sobre sus derechos legales para crear confianza.
- Es aconsejable establecer alianzas con grupos empresariales con presencia en las comunidades de HTA (por ejemplo Cámaras de Comercio).
- Las HTA deben conectarse a instituciones financieras para mejorar sus posibilidades de ahorro.
- Se necesita educación financiera para mejorar la gestión de recursos y los conocimientos sobre inversiones de las HTA.

Estas actividades pueden mejorar la disposición de los socios de las HTA a invertir en sus comunidades de origen.

- **Desarrollo de capacidades empresariales para las agencias ejecutoras:** Algunas agencias ejecutoras seleccionadas para implementar este modelo tenían un conocimiento limitado del proceso de desarrollo empresarial y/o de inversión (por ejemplo NAFIN y FPC). Las inversiones de negocios exitosas exigen mucho más que capacitar a los emprendedores; las agencias ejecutoras también deben tener conocimientos sobre estos temas. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que las entidades seleccionadas para implementar este modelo estén suficientemente familiarizadas con los procesos empresariales y de financiamiento; (ii) si la agencia ejecutora no posee estos conocimientos, se debe fomentar la creación de alianzas con entidades que sí los tengan (las entidades estatales y ONG no suelen contar con este tipo de experiencia, mientras que las entidades del sector privado o sin fines de lucro que administran empresas sociales sí); y (iii) incluir en este tipo de proyectos la opción de que los migrantes adquieran un negocio o una franquicia.
- **Desarrollo de capacidades empresariales para las familias de migrantes en el país de origen:** Una debilidad de este modelo es la falta de capacidad y/o de interés de las familias de los migrantes en convertirse en emprendedoras. ***Recomendaciones:*** (i) dado que identificar a aquellos familiares que quieran asociarse con los migrantes en emprendimientos nuevos lleva tiempo, es necesario extender los plazos del proyecto para incluir esta actividad; y (ii) una alternativa es conectar a los grupos de la diáspora con negocios rentables ya en marcha que busquen expandirse pero que carecen de capital.
- **Disponibilidad de remesas para inversión:** Los proyectos cuyo objetivo es estimular la inversión de remesas deberían incluir fuentes de financiación paralelas (donaciones o préstamos) para nuevos emprendimientos, además de las remesas, pues éstas suelen resultar insuficientes como capital de puesta en marcha y operativo. En los casos de FPC y NAFIN se movilizaron

recursos estatales, pero incluso éstos resultaron insuficientes. En ese sentido es importante incluir un componente de crédito dentro de las actividades del proyecto. Los proyectos de NAFIN, FPC y CREA no incluyeron crédito para capital de trabajo, mientras que el de ACA ha incorporado un fondo de garantía para motivar a las entidades financieras a prestar fondos para nuevos emprendimientos. ***Recomendación:*** Incluir en el diseño de proyecto la formación de asociaciones con entidades que puedan facilitar financiación para emprendimientos nuevos.

- **Indicadores de medición de resultados:** Los indicadores de resultados para estos proyectos no reflejaron con claridad la intención declarada en sus objetivos. Por ejemplo, los indicadores sobre cuestiones como la identificación y evaluación de negocios y capacitación de migrantes interesados se refieren en lo fundamental a los productos del proyecto y no a sus resultados, y en ese sentido no sirven para medir el desempeño del modelo. Un mejor indicador de resultados sería, por ejemplo, "creación de una empresa que sobrevive más de un año y es rentable al final del segundo". Si los plazos del proyecto no son suficientes para poder medir este tipo de indicadores, las conclusiones sobre el modelo serán limitadas. ***Recomendación:*** Se recomienda extender los plazos del proyecto para ajustarlos a las necesidades de medición de resultados, o considerar un seguimiento o evaluación ex post.

Factores externos

- **La recesión económica global:** La recesión económica global iniciada en 2007 tuvo un impacto negativo en los flujos de remesas, más en su volumen que en el número de transacciones. Esto tiene implicaciones para las posibilidades de inversión de los ahorros de los migrantes después de descontar lo que se consume en satisfacer sus necesidades básicas. ***Recomendación:*** Aunque habría sido imposible predecir la gravedad de la recesión reciente, las propuestas de proyectos deberían incluir estrategias de mitigación.

Lecciones aprendidas

Este modelo deja lecciones valiosas que se pueden aplicar en el futuro:

- A juzgar por el desempeño de estos proyectos, las HTA no parecen ser mecanismos viables para captar ahorros o invertir en negocios. Crear un fondo común con el dinero de los socios de las HTA es difícil; las expectativas que se tienen sobre la rentabilidad de las inversiones, así como sobre dónde invertir y en qué condiciones, entre otros aspectos, difieren sustancialmente. Esta situación dificulta forjar consensos.
- Existen aspectos adicionales que tienen que ver con la posibilidad de crear vínculos entre los migrantes y sus comunidades de origen, como por ejemplo la edad al migrar y la estabilidad en el país de destino. Cuanto más joven sea el migrante, menor será su identificación con la comunidad de origen. Cuanto más estable sea el migrante, mayor será su interés en invertir. La información sobre estas variables es vital para comprender el potencial que puedan tener las HTA y los migrantes individuales para invertir en sus comunidades.

- Establecer mecanismos de comunicación efectivos entre los migrantes y sus comunidades es crítico para crear confianza, un paso esencial cuando se trata de animarlos a que aporten parte de sus recursos a un fondo común para invertirlos en proyectos productivos en sus comunidades.
- La diáspora en Estados Unidos no está organizada para apoyar proyectos de naturaleza productiva. Se necesitan esfuerzos adicionales dirigidos a mejorar la capacidad de estas organizaciones para determinar el potencial de los posibles emprendimientos.
- La cultura, nivel de educación y la conexión con el país de origen varían en cada grupo de la diáspora. Los mexicanos están mejor organizados gracias a la existencia de programas gubernamentales como el Tres por Uno, el cual apoya sus inversiones productivas.
- Las ONG de América Latina requieren más capacitación en gestión y liderazgo empresarial para poder ayudar a las cooperativas y/o empresas comunitarias a crecer a escala.
- Los migrantes utilizan las remesas sobre todo para cubrir necesidades básicas, y mucho menos para invertir en negocios.
- A menudo las remesas no bastan para costear la puesta en marcha y operación de un nuevo emprendimiento. Los proyectos deberían incorporar un componente financiero que las complemente.

Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Sección 5

Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Este modelo, que conecta las remesas con la educación financiera y la capacitación para el emprendimiento, es un subcomponente de los demás modelos. Con la educación financiera se trata de mejorar la información disponible para los receptores y emisores de remesas sobre el sector bancario formal con el fin de que conozcan los beneficios de utilizar sus servicios. Con la capacitación para el emprendimiento se busca mejorar la capacidad de los migrantes y sus familias de crear negocios exitosos usando parte de sus remesas para inversión [31]. Entre las actividades de este subcomponente figuran: (i) realizar estudios para conocer las necesidades de los migrantes y de sus familias; (ii) organizar actividades de orientación sobre productos financieros y gestión financiera; y (iii) impartir capacitación para el emprendimiento. En este modelo los objetivos e indicadores clave se enfocan sobre todo en el número de clientes capacitados y en el número de negocios iniciados.

En la cartera del FOMIN se han ejecutado 11 proyectos dentro de esta categoría. Dos de ellos se basan en el modelo de remesas y bancarización (véase sección correspondiente), con un elemento de educación financiera: los del Banco ADOPEM y Fonkoze. Otro, el de la Sociedad Hipotecaria Federal, es un proyecto de remesas y vivienda que contiene una actividad de educación financiera para clientes potenciales. Los ocho restantes se relacionan sobre todo con el modelo de remesas e inversiones productivas (véase sección correspondiente), que incorpora un elemento de capacitación para el emprendimiento. Esta sección contiene solo información relativa a los componentes educativos, dado que los demás aspectos de estos proyectos se trataron pormenorizadamente en el modelo predominante correspondiente.

31. Para propósitos de este estudio, "capacitación en conocimientos financieros" o "educación financiera" se refiere a familiarizar a las personas con productos y servicios financieros. "Capacitación para el emprendimiento", por su parte, se refiere a impartir los conocimientos requeridos para gestionar un negocio.

Proyectos con subcomponente de remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento del FOMIN

Agencia ejecutora	Nombre del proyecto	Modelo predominante	Tipo de institución	País
Academia de Centroamérica (ACA)	Remesas, democratización financiera y oportunidades de emprendimiento	Remesas e inversiones productivas	ONG	Regional (Costa Rica y Nicaragua)
Asociación Peruano Japonesa (APJ)	Apoyo para emprendedores que retornan al país	Remesas e inversiones productivas	ONG	Perú
Banco ADOPEM	Remesas y desarrollo rural en República Dominicana	Remesas y bancarización	Banco	República Dominicana
Banco del Trabajo (BdT)	Aumento del aporte al desarrollo de las remesas de trabajadores peruanos desde Japón	Remesas e inversiones productivas	Banco comercial	Perú
Caixa Econômica Federal	Remesas y capacitación de migrantes brasileños y de sus beneficiarios	Remesas e inversiones productivas	Banco de desarrollo	Brasil
Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)	El rol de las remesas en el desarrollo del mercado de vivienda para personas de bajos ingresos	Remesas y vivienda	ONG	Colombia
Fonkoze	Mejora de los servicios de remesas hacia y desde el sector rural de Haití	Remesas y bancarización	Banco	Haití
Fundación CREA	Modelo migratorio de retorno voluntario basado en el desarrollo de capacidad empresarial	Remesas e inversiones productivas	ONG	Regional (Bolivia, Colombia, Ecuador, Uruguay)
Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)	Inversión de las remesas	Remesas e inversiones productivas	ONG	México
Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)	Educación financiera y acceso a servicios financieros	Remesas y bancarización	Entidad gubernamental	México
Nacional Financiera (NAFIN)	Capitalización de remesas para desarrollo económico local	Remesas e inversiones productivas	Banco de desarrollo	México
Servicio Brasileño de Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)	Emprendedores dekasseguis	Remesas e inversiones productivas	ONG	Brasil
Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)	Facilitación del acceso de receptores de remesas al financiamiento para la vivienda	Remesas y vivienda	Entidad gubernamental	México

Agencia ejecutora:
Academia de Centroamérica (ACA)

Título del proyecto:
Remesas, democratización financiera y oportunidades de emprendimiento

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$540.271[32]

El objetivo del proyecto es construir un modelo para capacitar a migrantes en la creación de nuevos emprendimientos (véase también el proyecto de ACA en la sección de remesas e inversiones productivas). La agencia ejecutora, la Academia de Centroamérica (ACA), es un instituto de investigación sin fines de lucro radicado en Costa Rica. ACA se ha asociado con el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (CIETEC) para ofrecer cursos de capacitación a los migrantes nicaragüenses en ese país.

Las actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento en este proyecto son:

- Junto con CIETEC, adaptar un método de incubación empresarial a las necesidades de los migrantes nicaragüenses que viven en el norte de Costa Rica.
- Seleccionar 35 ideas de negocios para propósitos de incubación, y capacitar a emprendedores nicaragüenses en el desarrollo de planes de negocios.
- Por medio de consultores, prestar apoyo técnico durante un año para el inicio y operación de 35 planes de negocios.

Resultados hasta la fecha

Este proyecto está en sus comienzos, y para agosto de 2009 había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se encuentran en operación por lo menos 20 nuevos emprendimientos de migrantes nicaragüenses en Costa Rica.	*Todavía no hay resultados.*

32. A menos que se indique otra cosa, "monto total del proyecto" se refiere a la cooperación técnica del FOMIN, más los fondos de contrapartida de la(s) agencia(s) ejecutora(s). En algunos casos, la cooperación técnica fue acompañada de préstamos y esto se indicará en el texto.

Resultados intermedios del proyecto

Setenta y ocho nicaragüenses que trabajan en el norte de Costa Rica han sido seleccionados para recibir un curso de capacitación de seis días sobre temas como generación de nuevas ideas para negocios, administración de empresas, ventas, contabilidad básica, producción y operaciones. Posteriormente se seleccionará a 35 de ellos para continuar su entrenamiento, lo cual incluye la elaboración de un plan de negocios.

Conclusiones

El proyecto es demasiado reciente como para mostrar resultados concretos. Las actividades están en marcha y las entidades involucradas parecen estar coordinando sus actividades sin contratiempos. El diseño del proyecto parece haber incluido todos los componentes y socios necesarios, así como las enseñanzas extraídas de proyectos anteriores del FOMIN.

Agencia ejecutora:
Asociación Peruano Japonesa (APJ)

Título del proyecto:
Apoyo a los empresarios que retornan al país

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$1,16 millones

La agencia ejecutora fue la Asociación Peruano Japonesa (APJ), una organización sin fines de lucro que promueve el bienestar de la comunidad japonesa-peruana. El objetivo fue crear un mecanismo piloto para promover y financiar pequeños negocios, en especial nuevos emprendimientos de peruanos que migraron y planeaban regresar a Perú. Las actividades principales fueron: (i) capacitar a los peruanos en Japón, (ii) prestar asistencia técnica a migrantes que regresaron a Perú y lanzaron nuevos negocios, y (iii) facilitar préstamos a estos empresarios (véase el proyecto de la APJ en la sección de remesas e inversiones productivas).

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2004 con un período de ejecución de 36 meses y una extensión potencial de cuatro, y ya se clausuró. Este proyecto tuvo dificultades de ejecución y no alcanzó los resultados previstos.

Previstos	*Alcanzados*
Se espera capacitar a120 migrantes y elaborar 80 proyectos.	*Sin resultados*
Se lanzan con éxito o se mejora la gestión de 50 pequeños negocios, que ahora operan con mayor eficiencia en términos productivos, de administración financiera, etc.	*Sin resultados*

Impacto institucional del proyecto

La institución tiene mejor información sobre las necesidades de la población peruana migrante en Japón y sobre las de sus familiares, la cual fue adquirida durante los preparativos para impartir cursos de capacitación en Japón.

Problemas detectados

Problemas internos (institucionales):

- La agencia ejecutora tuvo una capacidad limitada para ejecutar el programa. El coordinador del proyecto no recibió el apoyo necesario de la APJ y esto retrasó el proceso.
- No hubo apoyo institucional para el coordinador del proyecto y la colaboración de la alta gerencia de APJ fue limitada.

Problemas externos (entorno):

- La capacitación de migrantes en Japón no se pudo llevar a cabo. La demanda de capacitación fue mínima a causa de las largas jornadas de trabajo de los migrantes y de la distancia que tenían que recorrer para llegar al sitio donde se impartía la capacitación. Estas condiciones no fueron identificadas en el diseño del proyecto por la empresa contratada para efectuar las capacitaciones. Asimismo, estos entrenamientos se diseñaron para personas con educación universitaria, mientras que el migrante típico tenía solo educación secundaria. Otra razón para la falta de demanda fue que los migrantes en Japón no estaban interesados en regresar a Perú.

Lecciones aprendidas

- Los migrantes peruanos en Japón necesitan apoyo para aprender el idioma y la cultura japoneses, lo cual les facilitará la consecución de empleo y mejorará sus posibilidades de incrementar el envío de remesas a su país.

Conclusiones

No se tuvo una comprensión clara sobre el mercado objetivo —los peruanos migrantes en Japón— y en consecuencia el proyecto no se diseñó correctamente. Una de las hipótesis del mismo, a saber, que existe demanda de capacitación empresarial entre los migrantes, no se pudo corroborar. La segunda hipótesis, esto es, que la capacitación mejora el desempeño empresarial, tampoco se pudo confirmar. El proyecto fue diseñado con premura y con poca participación de la agencia ejecutora, y no hubo compromiso con sus objetivos por parte de esta última.

Agencia ejecutora:
Banco ADOPEM

Título del proyecto:
Remesas y desarrollo rural en República Dominicana

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$615.000

El Banco ADOPEM es una institución microfinanciera especializada en crédito para mujeres en las áreas rurales. Su ONG tiene un instituto de capacitación (véase el proyecto de APODEM en la sección de remesas y bancarización). El objetivo del proyecto era el de incrementar los flujos de remesas hacia los receptores con el fin de que algunos de ellos invirtieran parte de estos recursos en actividades productivas, lo cual ayudaría a generar ingresos para sus familias. La educación financiera a los receptores de remesas también se contempló en el diseño del proyecto y ADOPEM ONG fue designada como entidad encargada de impartirla. El proyecto se encuentra en su fase final.

Las actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento de este proyecto son:

- Proveer educación financiera a los receptores de remesas.
- Prestar capacitación para el emprendimiento a los receptores de remesas interesados en poner en marcha un negocio.
- Promover el uso de remesas en proyectos orientados a la producción en zonas rurales.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2005 con un período de ejecución de 36 meses y una extensión potencial de nueve. Actualmente se encuentra en su fase final. Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Un total de 350 mujeres cabeza de familia reciben capacitación sobre la gestión eficiente de remesas y sobre posibilidades de inversión de las mismas.	*Setenta y nueve mujeres receptoras de remesas recibieron asistencia técnica y capacitación para la puesta en marcha de negocios, y 25 de ellas terminaron el curso. Nueve han sometido solicitudes de préstamos al Banco ADOPEM. Se impartió educación financiera a 5.549 mujeres receptoras de remesas, de las cuales por lo menos 350 son cabeza de familia.*

Impacto institucional del proyecto

La respuesta positiva a los cursos de educación financiera ha llevado a que el Banco ADOPEM y su ONG estén hoy plenamente comprometidos con este componente de las actividades de la ONG y busquen financiación adicional para proseguir.

La ONG ha tenido que adaptar la educación que imparte a las necesidades de los participantes y hacer actividades de mercadeo para convencer a la gente del valor añadido que ésta conlleva. Se realizaron 11 sesiones globales sobre contabilidad básica, mercadeo, ahorro y gestión de finanzas. Las encuestas demuestran que los participantes aprecian la capacitación y la consideran útil. La gente que ha asistido a los cursos es hoy en día más profesional y maneja un enfoque empresarial más formal, y sus familiares reconocen estos cambios. Asimismo, las familias de los migrantes que envían dinero para invertir en negocios aprecian más el trabajo de estos últimos. ADOPEM ha establecido una red de capacitadores que está entrenando a facilitadores comunitarios para ampliar el alcance del programa.

Impacto en los beneficiarios

- Setenta y nueve mujeres receptoras de remesas han recibido asistencia técnica y capacitación para nuevos emprendimientos y 25 de ellas han finalizado el curso.
- Nueve mujeres han presentado solicitudes de préstamos microempresariales al Banco ADOPEM.
- Un total de 5.549 mujeres receptoras de remesas, de las que al menos 350 son cabeza de familia, han recibido educación financiera.

Lecciones aprendidas

- Con la implementación del proyecto ADOPEM se confirmó la importancia de la educación financiera para los receptores de remesas.

Conclusiones

El número de personas que han recibido educación financiera es impresionante. En cambio la cantidad que ha recibido capacitación para el emprendimiento es mucho menor debido a su intensidad horaria. Según la gerencia de ADOPEM ONG y del Banco ADOPEM, ambas actividades han sido muy bien recibidas y han mejorado las vidas de los participantes. Convendría desarrollar indicadores de resultados/impacto para medir su efectividad desde la perspectiva de la agencia ejecutora (por ejemplo, más ahorros, nuevos clientes, venta cruzada de productos) y desde la perspectiva del beneficiario final (por ejemplo, aumento de conocimientos financieros de los receptores de remesas). La sostenibilidad de estas actividades dependerá de la consecución de fondos adicionales de donantes.

Agencia ejecutora:
Banco del Trabajo (BdT)

Título del proyecto:
Aumento del aporte al desarrollo de las remesas de trabajadores peruanos en Japón

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$7.400.000 (US$7.000.000 préstamo, US$200.000 cooperación técnica, US$200.000 contrapartida)

Como complemento a un préstamo concedido al Banco del Trabajo (BdT), se iba a utilizar un componente de cooperación técnica para fortalecer a Fundación de la Gente, una entidad sin fines de lucro afiliada al mismo (véase el proyecto de BdT en la sección de remesas e inversiones productivas). La Fundación fue creada con la misión mejorar los niveles de vida del segmento de bajos ingresos de la población peruana. La cooperación técnica mejoraría el acceso a capital para vivienda y otros fines por parte de ese sector de la población y de los microempresarios, así como al uso de las remesas.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se ejecutó entre 2005 y 2007 y hoy se encuentra clausurado. Se alcanzaron los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se otorga cooperación técnica a la Fundación de la Gente con la que capacita a 3.000 emprendedores	*Se capacitó a 1.695 personas (57%).*
Existe un modelo sostenible y validado para capacitación de microemprendedores.	*El modelo existe.*

Impacto institucional del proyecto

- Se desarrollaron cuatro modelos de capacitación para microemprendedores. Entre los temas de la capacitación figuran: identificación de oportunidades de mercado, legislación tributaria y laboral, acceso a mercados externos, contratación con el gobierno y elaboración de planes de negocios.
- La Fundación desarrolló una estrategia de recaudación de fondos para sostenibilidad y obtuvo US$347.700 en donaciones.

Cuestiones regulatorias

No se identificaron cuestiones regulatorias que hubieran tenido un impacto negativo en el proyecto. Se produjeron ligeros retrasos en los trámites jurídicos requeridos para crear la Fundación.

Impacto en los beneficiarios

- Se capacitó a 1.695 microemprendedores, si bien el impacto de esta capacitación en sus emprendimientos no se pudo determinar.

Lecciones aprendidas

- No se pudo determinar el impacto de la capacitación de los emprendedores en sus emprendimientos debido a la falta de indicadores para medirlo.
- Existe una gran demanda de cursos de capacitación entre los propietarios de micro y pequeñas empresas.

Conclusiones

El objetivo de apoyar la creación de la Fundación no se definió con claridad. Aunque un buen número de emprendedores recibió capacitación, no se pudo determinar su impacto ya que no se incluyó un indicador para medirlo. Se recomienda incluir un marco para realizar este tipo de medición en proyectos futuros.

Agencia ejecutora:
Caixa Econômica Federal

Título del proyecto:
Remesas y capacitación de migrantes brasileños y de sus beneficiarios

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$1.064.560

La agencia ejecutora de este programa es la Caixa Econômica Federal (Caixa) (véase el proyecto de la Caixa en la sección de remesas e inversiones productivas), un banco del sector público que actúa como agente principal de las políticas sociales del gobierno de Brasil. El objetivo específico de esta iniciativa es promover el desarrollo de actividades productivas en el Estado de Minas Gerais, con base en las remesas enviadas por los brasileños que trabajan en Estados Unidos. La Caixa concederá préstamos para crear nuevos emprendimientos de los migrantes que regresan a su país, los cuales recibirán capacitación del co-ejecutor, a saber, el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeña Empresas (SEBRAE), una institución nacional de capacitación para ese sector. La capacitación para los migrantes que se encuentran fuera del país se realiza en línea, mientras que los cursos para los que ya han regresado y para las familias de los que todavía están en el exterior los organizan agencias locales co-ejecutoras en Brasil con conexiones con la comunidad nipo-brasileña. En este proyecto se ofrece educación financiera y capacitación para el emprendimiento.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2006 con un período de ejecución de 36 meses y una extensión potencial de 24, y todavía está en marcha. Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Un total de 2.250 beneficiarios en Minas Gerais participan en el proceso de orientación financiera; en Estados Unidos participan 3.750 beneficiarios.	*Veinticinco beneficiarios participaron en un curso de orientación financiera en Minas Gerais y ninguno en Estados Unidos.*
Se diseña y lanza al menos un paquete financiero especial para migrantes y sus familias.	*Se desarrollaron y lanzaron seis paquetes.*
Al menos 500 personas reciben servicios de orientación financiera o programas de capacitación/instrucción de SEBRAE que reflejan los objetivos del programa.	*Cincuenta personas recibieron servicios de orientación o programas de capacitación/ instrucción de SEBRAE que reflejan los objetivos del programa.*

Resultados intermedios del proyecto

- Se ha completado un estudio sobre las necesidades de los migrantes que viven en Massachusetts y de sus familias.
- Se ha definido una estrategia para la implementación del proyecto y de las capacitaciones en Estados Unidos y Brasil.

Impacto en los beneficiarios

- Un total de 25 beneficiarios ha participado en un curso de orientación financiera en Minas Gerais.
- Cincuenta personas han recibido servicios de orientación o se han beneficiado de programas de capacitación/instrucción de SEBRAE que reflejan los objetivos del programa.

Conclusiones

El proyecto ha sufrido algunos retrasos relacionados con la ejecución conjunta. Hasta la fecha, la capacitación impartida ha sido limitada pero se está incrementando rápidamente. Su impacto no se ha podido determinar aún.

Agencia ejecutora:
Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)

Título del proyecto:
El rol de las remesas en el desarrollo del mercado de vivienda para personas de bajos ingresos

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$2.925.000

En Colombia, las cajas de compensación familiar (CCF) son entidades organizadas como cooperativas privadas sin fines de lucro cuya función es recaudar un porcentaje de los impuestos sobre la nómina y canalizarlo hacia las familias de bajos ingresos. En este caso la agencia ejecutora del proyecto es una de ellas: la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA) (véase el proyecto de COMFAMA en la sección de remesas y vivienda). El objetivo específico de este proyecto es implementar un modelo piloto para canalizar remesas de colombianos hacia inversiones en vivienda social. Hay un pequeño componente a través del cual se aspira a incrementar los conocimientos de los migrantes sobre préstamos para vivienda.

En este proyecto se prevé realizar la alfabetización financiera de colombianos en el exterior.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en marzo de 2007 con un período de ejecución de 36 meses y todavía está en marcha. Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzados los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se imparte educación financiera a un mínimo de 2.000 colombianos residentes en el exterior, y por lo menos 400 de ellos se capacitan en el uso y las ventajas de los productos financieros diseñados por el proyecto.	*Esta actividad no se ha implementado todavía. Se espera que comience en breve, ya que los productos están casi finalizados.*

Conclusiones

Este componente no se ha implementado todavía y por lo tanto no es posible extraer conclusiones.

Agencia ejecutora:
Fonkoze

Título del proyecto:
Mejora de los servicios de remesas hacia y desde el sector rural de Haití

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$572.565

Fonkoze USA inició un programa de promoción y capacitación para HTA en Estados Unidos con el fin de fortalecer el apoyo que éstas prestan al desarrollo (véase el proyecto de Fonkoze en la sección de remesas y bancarización). El objetivo específico del proyecto es mejorar la efectividad de las asociaciones de migrantes de Haití y apoyar a dichos grupos como agentes de desarrollo de sus comunidades locales en la isla.

En el campo de la educación financiera y capacitación para el emprendimiento, este proyecto se propone:

- Desarrollar conocimientos con las HTA para identificar sus necesidades y las de las comunidades rurales en Haití. Como resultado de ello, el proyecto organizará capacitaciones con las HTA para compartir la información obtenida sobre necesidades y así optimizar la capacidad de la diáspora de ayudar al desarrollo de Haití.

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2007 con un período de ejecución de 32 meses y actualmente se encuentra en su fase final. Para agosto de 2009, el proyecto había obtenido los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se facilita la adquisición de conocimientos sobre las necesidades básicas de Haití rural a 15-20 HTA en Boston, Nueva York y Miami.	*Quince HTA (cerca de 200 líderes) adquirieron conocimientos sobre el tema.*

Impacto institucional del proyecto

A partir de la implementación de esta actividad de educación financiera y capacitación para el emprendimiento, Fonkoze determinó que existía la necesidad —y la demanda— de capacitación adicional de los socios de las HTA en conocimientos financieros, y ha desarrollado una estrategia para

ofrecerla. La capacitación fue también útil para introducir productos financieros de Fonkoze a las HTA y ha creado un grado de fidelidad de éstas para con Fonkoze.

Conclusiones

Respecto al componente de educación financiera, Fonkoze estableció que existe demanda suficiente y ayudó a recabar apoyo para la introducción de nuevos productos financieros tales como la tarjeta prepagada Visa para emisores de remesas, la cual se encuentra en fase de lanzamiento. Fonkoze busca financiación adicional para seguir estableciendo vínculos con las HTA y aplicando su componente de educación financiera.

Agencia ejecutora:
Fundación CREA

Título del proyecto:
Modelo migratorio de retorno voluntario basado en el desarrollo de capacidad empresarial

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$7.000.000

La agencia ejecutora es Fundación CREA (CREA), una entidad sin fines de lucro iniciada por un grupo de empresas españolas de gran tamaño (véase el proyecto de CREA en la sección de remesas e inversiones productivas). CREA ha diseñado, desarrollado y ejecutado su propia metodología para el lanzamiento de nuevos emprendimientos y para la formación de destrezas empresariales.

El objetivo de este proyecto es estimular a los migrantes en España para que lancen nuevos emprendimientos, bien sea a su regreso y/o canalizando una parte de sus remesas para el desarrollo de negocios junto con socios locales. El componente de capacitación para el emprendimiento se ejecuta en dos fases: en la primera se ofrecen cursos en gestión empresarial básica y en la segunda se ofrece asistencia técnica para nuevos emprendimientos.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2009 con un período de ejecución de 48 meses y una extensión potencial de 24.

Previstos	*Resultados preliminares*
A finales del segundo año se habrán realizado seis cursos de capacitación en Ecuador y Colombia, cuatro en Bolivia, dos en Uruguay y14 en España.	*Se han iniciado o completado 18 cursos de capacitación para el emprendimiento en cuatro países latinoamericanos (cuatro en Bolivia y Uruguay, y cinco en Colombia y Ecuador) en los que han participado más de 330 beneficiarios. Se han llevado a cabo 16 programas de capacitación en España con más de 400 participantes.*

Conclusiones

El proyecto es demasiado reciente como para poder evaluar su impacto. Existe un gran interés en las actividades por parte del Gobierno de España —que ha considerado ampliarlas a otras regiones y también por parte de otros gobiernos europeos. Existe una alta demanda de capacitación entre los migrantes. Se han identificado más de 150 ideas promisorias de negocios para recibir asistencia técnica. El FOMIN dará seguimiento a este proyecto y lo actualizará según las necesidades.

Agencia ejecutora:
Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)

Título del proyecto:
Inversión de remesas

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$920.000

El proyecto, ya finalizado, fue ejecutado por la Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC), una institución sin fines de lucro creada en 1996 con sede en México DF. Las actividades se centraron en mejorar los conocimientos empresariales de grupos de emprendedores para producir y comercializar productos agrícolas y microindustriales, facilitar el acceso a mercados e información, suministrar financiamiento a partir del capital aportado por los migrantes en el exterior (véase el proyecto de FPC en la sección de remesas e inversiones productivas).

Resultados hasta la fecha

El proyecto, iniciado en 2002 con un período de ejecución de 30 meses y una extensión potencial de 24, ya se ha clausurado. FPC y sus socios prestaron capacitación y asistencia técnica a 638 personas en 23 proyectos preseleccionados. En los cinco nuevos emprendimientos exitosos surgidos del programa se capacitó a 159 personas en desarrollo empresarial y se les facilitó asistencia técnica. Entre quienes participaron en la capacitación había residentes en el país encargados de gestionar la empresa, así como migrantes en Estados Unidos que proporcionarían financiación (capital) y/o asistencia técnica (transferencia de conocimientos). Los participantes calificaron la capacitación como valiosa.

El proyecto alcanzó los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se identifican 30 – 40 proyectos productivos en comunidades de alta migración en los estados mexicanos de Michoacán, Oaxaca y Guerrero.	*Se identificaron 53 oportunidades potenciales de negocios.*
En estos tres estados, grupos de productores desarrollan al menos 10 proyectos/negocios con productos de buena calidad comercializables en Estados Unidos.	*De las 53 propuesta, 23 fueron seleccionadas para recibir asistencia técnica (con capacitación a 838 personas en dichos emprendimientos). Cinco de las 23 se convirtieron en negocios.*

Impacto en los beneficiarios

- Uno de los proyectos resultó bastante exitoso, beneficiando a 140 mujeres cabeza de familia. Según entrevistas realizadas a estas mujeres durante la evaluación final del proyecto, sus ingresos habían crecido en un 50%.
- Veintitrés nuevos emprendimientos recibieron asistencia técnica, beneficiando a 638 personas.
- Las HTA recibieron información sobre oportunidades de negocios en sus comunidades de origen.

Conclusiones

Un número importante de personas y sus proyectos recibieron capacitación sobre conocimientos empresariales mediante una red de consultores que se creó durante la vida del proyecto. El componente de capacitación para el emprendimiento amplió la capacidad de la agencia ejecutora, que carecía de conocimientos en esta área antes del inicio del proyecto. FPC desarrolló nuevas áreas de conocimientos en empresariado transnacional y estableció conexiones con asociaciones de migrantes mexicanos en Estados Unidos. Se crearon cinco nuevos negocios, uno de los cuales emplea a 140 mujeres cabeza de familia.

Agencia ejecutora:
Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)

Título del proyecto:
Educación financiera y acceso a servicios financieros

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$358.000

El objetivo del componente educación financiera y capacitación para el emprendimiento de este proyecto consiste en facilitar información a los migrantes sobre la posibilidad de apalancar sus remesas con otros servicios financieros. La agencia ejecutora, el Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME), es una rama del Ministerio de Relaciones Exteriores de México. Su misión es mejorar el nivel de vida de las comunidades de mexicanos que viven en el exterior (véase el proyecto de IME en la sección de remesas y bancarización).

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento:

- Organizar seminarios y cursos para estimular a los migrantes a que utilicen los bancos y otras instituciones financieras formales en apoyo al uso productivo de sus remesas.
- Presentar videos y distribuir folletos en las salas de espera de los consulados mexicanos en Estados Unidos para facilitar información a los migrantes sobre servicios y educación financieros.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2007 con un período de ejecución de 24 meses y actualmente se encuentra en su fase final. Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se organizan 10 seminarios para animar a los migrantes a utilizar el sistema financiero y a aprovechar sus remesas invirtiendo en actividades productivas.	*Se realizaron cuatro seminarios educativos para un número indeterminado de participantes en cuatro ciudades de Estados Unidos.*
Se capacita a 500 líderes comunitarios y se les informa sobre métodos y opciones de uso de servicios financieros y de inversión de sus remesas en actividades productivas. Al menos un 30% son mujeres.	*Se realizaron dos seminarios informativos para líderes empresariales conectados con la comunidad latina en Estados Unidos; se capacitó a 53 de ellos.*

Impacto institucional del proyecto

El IME ha establecido que las actividades de educación financiera son muy valiosas para sus clientes y para las instituciones que ofrecen productos financieros, por lo que incorporará estos cursos en su agenda una vez finalice el proyecto.

Impacto en los beneficiarios

- Los migrantes tienen más información sobre el tipo, disponibilidad y costo de los servicios financieros en Estados Unidos y México.

Conclusiones

Mejorar la información sobre productos financieros dirigida a los migrantes surge como una actividad importante para conectar a los no bancarizados con el sistema financiero. A través de este proyecto se proporcionó información a los migrantes y se organizaron seminarios educativos para los líderes comunitarios sobre la opción de conectar a emisores y receptores de remesas con el sistema bancario. No se cuenta con una línea de referencia para medir el impacto de esta actividad en el comportamiento de los migrantes en relación con los productos que han utilizado.

Agencia ejecutora:
Nacional Financiera (NAFIN) S.A.

Título del proyecto:
Capitalización de remesas para desarrollo económico local

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto del proyecto:
US$2.232.000

El objetivo de este proyecto piloto era canalizar las remesas de los migrantes mexicanos en Estados Unidos hacia actividades productivas en México, conectando a un banco de desarrollo del gobierno con tres gobiernos estatales mexicanos, entidades del sector privado y clubes de migrantes mexicanos en Estados Unidos. Nacional Financiera (NAFIN) de México, a través de su Departamento de Servicios Empresariales y Agencias Gubernamentales, fue la agencia ejecutora del mismo. NAFIN es un banco de desarrollo del Gobierno de México que otorga crédito y asistencia técnica a la micro, pequeña y mediana empresa en todos los estados mexicanos. El componente de actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento se centró en identificar ideas para negocios y transformarlas en nuevos emprendimientos por medio de capacitación y asistencia técnica (véase el proyecto de NAFIN en la sección de remesas e inversiones productivas).

Resultados hasta la fecha

El proyecto comenzó en 2002 con un período de ejecución de 30 meses y una extensión potencial de 24, y ya ha sido clausurado. El proyecto obtuvo los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se identifican y evalúan por lo menos 20 negocios en cada Estado.	*Se identificaron 225 propuestas para negocios, de las cuales 56 recibieron asistencia técnica sobre elaboración de planes de negocio. Catorce se convirtieron en empresas y aparentemente tres continúan en operación.*
Se organizan10 seminarios para 10 equipos de gestión de nuevos emprendimientos relacionados con los proyectos empresariales identificados.	*No se pudo determinar con precisión. Se prestó asistencia técnica a emprendedores potenciales en relación con sus proyectos.*

Impacto en los beneficiarios

- Cincuenta y seis grupos de emprendedores potenciales recibieron asistencia técnica en capacitación empresarial.

- Catorce propuestas de negocios se transformaron en nuevos emprendimientos como resultado de la asistencia técnica prestada por la agencia ejecutora.
- Tres de estos negocios siguen aparentemente en operación.

Conclusiones

El proyecto resultó útil en el sentido de que conectó a entidades estatales con un banco nacional de desarrollo con el objetivo de formar capacidades empresariales relacionadas con el uso productivo de remesas en tres estados mexicanos. Sin embargo, sus actividades no se compaginaron con las del banco de desarrollo, cuya línea principal de negocios —los préstamos— no se incorporó a esta iniciativa. Los migrantes se muestran reacios a aportar sus ahorros a un fondo común para propósitos de inversión.

Agencia ejecutora:
Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)

Título del proyecto:
Emprendedores dekasseguis

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Monto total del proyecto:
US$3.100.000

Los *dekasseguis,* es decir, los brasileños de ascendencia japonesa que migran a Japón, muestran una gran disposición hacia el emprendimiento, reforzada por su nivel de educación y su inclinación hacia el ahorro. Sin embargo, el alto índice de fracaso de los emprendimientos creados por estos migrantes con sus remesas, el cual no es muy superior al nivel de fracaso de los emprendimientos en Brasil en general, produce una pérdida importante de capital. El uso de estos recursos de manera más efectiva podría tener un impacto positivo en el desarrollo del país.

Este proyecto prevé realizar actividades de capacitación y asistencia técnica para elevar el porcentaje de éxito de los negocios emprendidos por migrantes que regresan a Brasil después de trabajar en Japón. Esta iniciativa se centra en los brasileños que todavía viven en Japón y en los que ya regresaron a Brasil y que han sido identificados como poseedores de un sólido espíritu empresarial y tienen planes de emprender negocios (véase el proyecto de SEBRAE en la sección de remesas e inversiones productivas).

En este proyecto se prevé realizar las siguientes actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento:

- Seleccionar a emprendedores nipo-brasileños en Japón por medio de un mecanismo de autodiagnóstico para determinar su potencial de éxito empresarial y capacitarlos.
- Apoyar su reintegración y su capacitación empresarial en Brasil.
- Prestarles asistencia técnica para lanzar y operar nuevos emprendimientos.

Resultados hasta la fecha

El proyecto se inició en 2005 con un período de ejecución de 49 meses y actualmente se encuentra en su fase final. Para agosto de 2009, el proyecto había alcanzado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Diez mil personas utilizan el autodiagnóstico en línea.	*Aproximadamente 150.000 personas efectuaron el autodiagnóstico en línea.*
Un total de 6.500 ex dekasseguis que participan en el programa se benefician de las consultorías de formación de conocimientos y otros servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.	*Un total de 18.000 ex dekasseguis vinculados al programa se beneficiaron de las consultorías de capacitación y formación de conocimientos de SEBRAE en cuatro estados de Brasil.*
En Japón 5.000 participantes toman cinco cursos de capacitación gratuitos ofrecidos vía internet.	*En Japón 1.548 participantes recibieron capacitación gratuita vía internet (primera fase de la capacitación)*
Cuarenta nuevos emprendimientos se benefician de asistencia técnica gratuita (Dic 2009).	*Se prestó asistencia técnica gratuita en relación con 950 nuevas propuestas de negocios.*
Mil ex dekasseguis han creado negocios con el apoyo del proyecto.	*Varios ejemplos de negocios exitosos surgidos de este proyecto se encuentran en http://www.sebrae.com.br/customizado/dekassegui*

Impacto institucional del proyecto

SEBRAE organizó e implementó con éxito su entrenamiento en formación de capacidades tanto en Brasil como en línea para los *dekassegui* residentes en Japón. Estas actividades reforzaron su enfoque de trabajo, el cual está basado en el cliente y en responder a sus necesidades. SEBRAE pudo llevar a cabo misiones periódicas a Japón y organizar cursos de capacitación allí a través de su programa SEBRAE Itinerante, lo que le permitió hacer presencia en ese país. Asimismo, creó asociaciones con numerosas organizaciones en todo Brasil, alianzas éstas que se convirtieron en fuentes valiosas de apoyo para futuros proyectos. SEBRAE lanzó una central de atención telefónica en Brasil para apoyar a los *dekasseguis* a su regreso.

Impacto en los beneficiarios

- En total 150.000 personas efectuaron el autodiagnóstico en línea.
- Un total de 18.000 ex *dekasseguis* que participaron en el programa se beneficiaron de capacitación, formación de conocimientos, consultorías y otros servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.

- En Japón, 1.548 personas recibieron capacitación gratuita vía internet.
- Se prestó asistencia técnica gratuita en relación con 950 nuevas propuestas de negocios.

Conclusiones

Existe demanda de capacitación empresarial por parte de los *dekasseguis* tanto en Brasil como en Japón, como lo demuestra el gran número de personas que asistieron a los seminarios informativos y participaron en el autodiagnóstico en línea. La cifra de personas capacitadas fue impresionante, lo cual indica que las agencias co-ejecutoras tenían suficiente interés y la experiencia necesaria para lograr estos resultados dentro del plazo del proyecto. Se creó una red con todas las agencias co-ejecutoras para prestar capacitación en las diferentes regiones donde el proyecto tenía actividades.

Agencia ejecutora:
Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)

Título del proyecto:
Facilitación del acceso de receptores de remesas al financiamiento para la vivienda

Modelo:
Remesas, educación financiera y capacitación empresarial

Monto total del proyecto:
US$ 3.400.000

La Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) de México es una entidad gubernamental creada en 2001 para ofrecer financiación a precios de mercado a Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLES) especializadas en el otorgamiento de préstamos para la originación de hipotecas (véase el proyecto de las SOFOLES en la sección de remesas y vivienda).

En este proyecto se prevé realizar la siguiente actividad:

- Impartir cursos de educación financiera e información para hogares receptores de remesas interesados en adquirir préstamos hipotecarios.

Resultados a la fecha

El proyecto se inició en 2005 con un período de ejecución de 36 meses y una extensión potencial de 12, y todavía está en marcha. Para agosto de 2009 el proyecto había logrado los siguientes resultados en comparación con los previstos:

Previstos	*Alcanzados*
Se capacita a 4.000 personas en conceptos financieros sobre préstamos hipotecarios.	*En total 7.050 personas recibieron capacitación en conceptos financieros sobre préstamos hipotecarios.*

Impacto institucional del proyecto

Se desarrollaron módulos de educación financiera y se han organizado cinco seminarios. Existen también materiales promocionales. Se distribuyeron más de 10.000 folletos en Estados Unidos para educar a los migrantes sobre productos transnacionales.

Conclusiones

El objetivo del componente de educación financiera y capacitación para el emprendimiento fue incrementar el nivel de información de los emisores de remesas sobre conceptos financieros relacionados con la consecución de hipotecas y sobre los programas que las conceden. Aproximadamente 7.050 personas recibieron esta información, en particular sobre hipotecas transnacionales. No se evaluó el impacto de estas actividades en la comprensión de conceptos financieros en la población objetivo y por lo tanto no se pudo estimar.

Resumen del modelo de remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

El siguiente cuadro contiene un consolidado de los indicadores seleccionados para cada uno de los proyectos con componentes de educación financiera y capacitación para el emprendimiento. Los indicadores de este cuadro se refieren exclusivamente a este subcomponente, el cual hace parte de los otros modelos.

Indicadores de evaluación seleccionados para los proyectos del FOMIN con un subcomponente de educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Alcanzados
Academia de Centroamérica (ACA)	*Se capacita a 35 emprendedores migrantes nicaragüenses en cómo desarrollar planes de negocios.*	*Se seleccionó a 78 nicaragüenses que trabajan en el norte de Costa Rica para recibir un curso de capacitación empresarial de seis días.*
Asociación Peruano Japonesa (APJ)	*Se capacita a120 migrantes después de 12 meses.*	*La demanda de capacitación por parte de los migrantes en Japón es mínima.*
Banco ADOPEM	*Se institucionaliza la capacitación sobre emprendimientos para mujeres receptoras de remesas y se capacita a 350 mujeres cabeza de familia.*	*Un total de 5.549 mujeres receptoras de remesas recibieron educación financiera, 350 de ellas cabeza de familia; 79 reciben capacitación intensiva sobre conocimientos empresariales.*
Banco del Trabajo (BdT)	*Se capacita a 3.000 emprendedores.*	*En total 1.695 personas recibieron capacitación.*
Caixa Econômica Federal	*Al menos 1.250 personas participan en actividades de educación financiera en Minas Gerais. Del público objetivo, 5.000 beneficiarios reciben servicios individuales sobre cultura empresarial y capacitación empresarial ofrecidos por SEBRAE.*	*Cincuenta personas recibieron servicios de orientación empresarial o programas de capacitación/instrucción de SEBRAE que reflejan los objetivos del programa. El proyecto se demoró en arrancar.*
Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA)	*Se imparte educación financiera a por lo menos 2.000 colombianos residentes en el exterior; 400 reciben capacitación sobre el uso y las ventajas de los productos financieros diseñados por el proyecto.*	*La capacitación sobre educación financiera no se ha implementado todavía.*
Fonkoze	*Se aspira a formar conocimientos sobre las necesidades básicas de Haití rural entre 15 a 20 HTA en Boston, Nueva York y Miami.*	*Quince HTA (cerca de 200 líderes) recibieron capacitación sobre el tema.*

Agencia ejecutora	Indicador clave de resultados y objetivos	Alcanzados
Fundación CREA	*Al final del segundo año se habrán realizado seis cursos de capacitación en Ecuador y Colombia, cuatro en Bolivia, dos en Uruguay y14 en España.*	*Se iniciaron o completaron 18 cursos de entrenamiento sobre capacidad de emprendimiento en cuatro países latinoamericanos (cuatro en Bolivia y Uruguay, cinco en Colombia y Ecuador) para más de 330 beneficiarios. Se llevaron a cabo 16 programas de capacitación en España con más de 400 participantes.*
Fundación para la Productividad en el Campo, A.C. (FPC)	*Se capacita aproximadamente 150 personas de 20 proyectos/grupos económicos para mejorar sus conocimientos en las áreas de producción y mercadeo por medio de asistencia técnica.*	*En total 638 personas recibieron capacitación y asistencia técnica en 23 proyectos preseleccionados.*
Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME)	*Se capacita e informa a 500 líderes comunitarios sobre métodos y posibilidades del uso del sistema financiero y para la inversión productiva de sus remesas. Al menos un 30% de los 500 serán mujeres.*	*Se realizaron dos seminarios informativos para líderes empresariales ligados a la comunidad hispana de Estados Unidos. Se capacitó a 53 de ellos.*
Nacional Financiera (NAFIN)	*Se identifican y evalúan al menos 20 negocios en cada estado.*	*Se identificaron 225 propuestas de negocio, de las cuales se seleccionaron 56 grupos proponentes para recibir asistencia en la elaboración de planes de negocio. Catorce se transformaron en empresas y tres siguen en operación.*
Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)	*Un total de 6.500 ex dekasseguis participantes en el programa se benefician de los conocimientos, consultorías y servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.*	*Un total de 18.000 ex dekassegui que participaron en el programa se beneficiaron de capacitación, formación de conocimientos, consultorías y servicios ofrecidos por SEBRAE en cuatro estados de Brasil.*
Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)	*Se capacita a 3.250 personas sobre el concepto financiero de crédito hipotecario.*	*En total 7.050 personas recibieron capacitación en conceptos financieros relativos a préstamos hipotecarios. Los resultados se desconocen.*

Conclusiones y recomendaciones

Algunos de los proyectos de educación financiera y capacitación para el emprendimiento son nuevos. Para aquellos proyectos que llevan más tiempo en ejecución el índice de éxito ha sido muy bueno y en otros no se ha podido determinar. Sin embargo, es difícil aún identificar factores de éxito en esta área. En tres casos (ADOPEM, Fonkoze y SEBRAE), las actividades de capacitación parecen haberse realizado correctamente y muestran algún impacto. En el caso del Banco ADOPEM fue posible ofrecer capacitación en forma sostenible gracias a la participación de ADOPEM ONG, que cuenta con una amplia experiencia en este ramo y en recaudación de fondos, así como con el 15% de las ganancias que recibe de Banco ADOPEM. Fonkoze, por su parte, contaba con una amplia experiencia previa en capacitación a sus clientes y se comprometió con el proceso. La capacitación a las HTA representó un valor añadido para Fonkoze, ya que incrementó el flujo de remesas y la lealtad de sus clientes. El proyecto de SEBRAE tuvo éxito en cuanto a prestar asistencia a los brasileños migrantes en Japón para crear nuevos modelos de emprendimiento e implementarlos a su regreso a Brasil. ***Recomendación:*** Continuar apoyando las actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento de instituciones con experiencia previa en estas actividades.

Lecciones aprendidas

Este modelo de educación financiera y capacitación para el emprendimiento deja una serie de lecciones útiles que se podrían tomar en cuenta en proyectos futuros:

- **Modelo indefinido:** Uno de los problemas detectados es que este modelo no ha sido bien definido. En los proyectos de la cartera del FOMIN, la capacitación, la diseminación de información y el mercadeo parecen estar mezclados, lo cual puede deberse a la falta de claridad en los documentos de proyecto al describir las actividades y enfoques. Por ejemplo, en el caso del proyecto de SHF el indicador dice: "Número de personas capacitadas en los seminarios y ferias de vivienda: En cinco seminarios se capacitó a 7.050 personas", cuando en realidad es probable que estos seminarios fueran informativos en lugar de auténticas capacitaciones. ***Recomendación:*** El FOMIN debería definir los términos "capacitación", "educación financiera", "conocimientos financieros", "capacitación para el emprendimiento o empresarial", entre otros, y establecer estándares claros. Por ejemplo, para que un evento califique como capacitación debe tener una duración de al menos dos horas y estar a cargo de un profesional en el tema.
- **Mezcla de componentes:** Otro problema es que los componentes están mezclados dentro de los proyectos y por lo tanto es difícil diferenciar su impacto. Los proyectos han combinado educación financiera y capacitación para el emprendimiento con la venta cruzada de productos. Aunque el enfoque no es necesariamente errado, sí dificulta la medición del impacto si los componentes se encuentran combinados. ***Recomendación:*** Se debe desarrollar un marco para medir el impacto de estos enfoques y garantizar que en el proyecto existen fondos presupuestados para esta actividad.
- **Sostenibilidad:** En varios casos (por ejemplo SHF), las actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento se tercerizaron a empresas consultoras a un costo elevado.

Algunas de las actividades de capacitación se realizaron en otros países, lo cual resultó aún más oneroso. En el caso de IME se llevó a algunos líderes empresariales a México. ***Recomendación:*** Si la agencia ejecutora no cuenta con servicios de capacitación y/o su costo impide que se continúen de manera sostenible una vez concluya el proyecto, se recomienda que el FOMIN apoye este tipo de actividad.

- **Ausencia de criterios de medición estandarizados:** No se cuenta con criterios de medición estandarizados para determinar el éxito de estas actividades. Medir productos, como por ejemplo la cantidad de personas capacitadas, no es difícil. Sin embargo, el FOMIN necesita asegurar que los resultados de las actividades coinciden con los objetivos del proyecto, y por esta razón debe utilizar indicadores relacionados con los mismos. ***Recomendación:*** Si el objetivo es "bancarizar a los no bancarizados", el indicador tendría que ser "número de personas que se capacitaron y que accedieron a otros productos y servicios financieros de la entidad como resultado de la capacitación".
- **Conflicto de intereses:** Un aspecto particular relativo a la capacitación de las personas en educación financiera, es el conflicto de interés que se presenta cuando son las instituciones que tienen un fin comercial, como es la venta de sus productos a los consumidores, las mismas que efectúan dicha capacitación. ***Recomendación:*** El FOMIN debería considerar este conflicto de intereses y tomar decisiones informadas sobre si desea apoyar estas iniciativas.

Conclusiones

Existe demanda de educación financiera, sin embargo el número de proyectos de la cartera del FOMIN que en el pasado implementaron con éxito educación financiera y capacitación para el emprendimiento es pequeño y el componente de educación no fue un elemento central, por lo cual resulta difícil extraer conclusiones sólidas al respecto. Incluso en el caso de quienes han finalizado las actividades de capacitación de un proyecto, resulta difícil medir el impacto. En algunos proyectos se utilizaron encuestas a los participantes en las capacitaciones para estimar su satisfacción con los cursos, pero los resultados fueron también inciertos. Se requiere un mejor monitoreo y marco de evaluación con indicadores claramente relacionados con las actividades y los objetivos de los proyectos que ayuden a demostrar el impacto de este modelo. El FOMIN está trabajando actualmente con otros donantes en el desarrollo de un modelo completo que incluya un mecanismo de evaluación claro para el trabajo en educación financiera en el futuro.

Investigación y difusión de conocimientos

Sección 6

Investigación y difusión de conocimientos

Desde que lanzó su estrategia de remesas en 2001, el FOMIN ha producido un gran volumen de investigación sobre flujos de remesas hacia América Latina y el Caribe, convirtiéndose así en experto en esta área. Esta sección trata de las actividades que el FOMIN ha financiado y realizado en el área de investigación, compilación de datos y difusión de conocimientos, entre las cuales figuran, 28 encuestas en países emisores y receptores de remesas y la organización de más de 45 conferencias y mesas redondas en países emisores y/o receptores de remesas, incluyendo eventos en la región, Norteamérica, Asia, África y Europa.

Las conferencias y mesas redondas financiadas por el FOMIN incluyen, entre otras:

- Conferencia regional: Remesas como herramienta de desarrollo, 2002 (Washington D.C., 26 febrero de 2002)
- Remesas como instrumento de desarrollo (Washington D.C., 24 de noviembre de 2003)
- Conferencia de remesas regional: Enfoque de los bancos multilaterales regionales sobre flujo de remesas (Washington D.C., octubre de 2004)
- Enviando el dinero a casa: mapa de 2004 de remesas a América Latina (Nueva York, 24 de marzo de 2005, con Citigroup y Women's World Banking)
- Foro internacional sobre remesas 2005 (FOMIN, Washington, D.C.)
- Promoviendo la democracia financiera: Comparaciones estadísticas sobre remesa (FOMIN, Washington D.C., 2006)
- Enviando dinero a casa: remesas y familias transnacionales (Washington, D.C., 12 de mayo de 2006 con la Fundación Annie E. Casey)
- Remesas en crisis en tiempos de inestabilidad financiera (Bogotá, Colombia, 5 de junio de 2009)

Entre los estudios y encuestas encargados por el FOMIN se encuentran:

- Encuestas específicas sobre emisores de remesas en cuatro países.
- Encuesta sobre emisores de remesas: Estados Unidos a América Latina (Bendixen & Associates, Miami FL, febrero de 2002)
- Remesas de trabajadores: Comparación internacional (Inter-American Dialogue - Manuel Orozco, febrero de 2003)
- Análisis de encuesta de los emisores de remesas desde Estados Unidos: estado a estado. (FOMIN, Washington, D.C., mayo de 2004)
- Bancarizando a los no bancarizados en América Latina. (FOMIN, Washington D.C., junio de 2005)
- El patrón cambiante de las remesas: Encuesta de 2008 sobre remesas desde Estados Unidos a América Latina (FOMIN, Washington, D.C., abril de 2008)
- Estudio de mercado: Financiando energía sostenible a través de los flujos de remesas en Haití y República Dominicana (FOMIN/Arc Finance, Washington D.C., 2009)

Además de estudios y conferencias, el FOMIN ha realizado otras actividades de diseminación de información a través de comunicados de prensa, páginas web y presentaciones, algunas de las cuales se mencionan a continuación. Los comunicados de prensa publicados incluyen.

Comunicados de prensa sobre este tópico:

- Los cambios rápidos en la industria de transferencia de dinero podrían mejorar los ingresos de las familias pobres en Estados Unidos y América Latina (Nov. 2002)
- Remesas a América Latina y el Caribe alcanzaron US$32.000 millones en 2002, según el Fondo Multilateral de Inversiones del BID (Feb. 2003)
- Migrantes dominicanos de todo el mundo envían la cantidad récord de US$2.700 millones en 2004; 1.000 millones desde la región metropolitana de Nueva York (Nov. 2004)
- Remesas hacia América Latina y el Caribe alcanzarán los US$55.000 millones en 2005, según el FOMIN del BID (Nov. 2005)
- BID: Paraguay recibirá US$650 millones en remesas en 2006 (Oct. 2006)
- Remesas hacia América Latina y el Caribe superarán US$100.000 millones en el año 2010, según el FOMIN del BID (Oct. 2007)
- Remesas a América Latina y el Caribe descenderán un 11% en 2009, según el BID (Ago. 2009)

El FOMIN ha hecho presentaciones ante gobiernos, entidades responsables de la formulación de políticas y expertos interesados en el tema en eventos como el Foro Interamericano de la Microempresa (FOROMIC), el Foro Internacional sobre Remesas del G-8 en 2005, la Conferencia Conjunta sobre Remesas (ADB/BID/PNUD) en 2005, así como en diversos encuentros oficiales en Estados Unidos y otros países, y en la Conferencia Ministerial de los países menos desarrollados sobre mejora de impacto de las remesas en el desarrollo en 2006, entre otros.

El interés en este tema ha crecido de manera exponencial desde que el FOMIN comenzara a difundir información sobre el mismo. Otras instituciones multilaterales, ONG e institutos de políticas públicas también han comenzado a diseminar sus propios estudios. Tal es el caso de DFID, BAsD, FIDA, la Unión Europea, la Organización Internacional para las Migraciones, el Servicio de Investigaciones del Congreso de los Estados Unidos y el Banco Mundial.

La información de las encuestas del FOMIN y las estadísticas difundidas durante sus presentaciones han sido citadas en múltiples ocasiones por los medios de comunicación masivos, incluyendo The Economist (que tiene un blog sobre remesas), Financial Times, New York Times, Washington Post, BBC, CNN en Español y la emisora de radio NPR.

El impacto de la diseminación de información del FOMIN no se limita a la región de América Latina. Los representantes del FOMIN también han sido invitados a intervenir en foros y eventos de otras regiones del mundo.

La información del FOMIN ha alimentado de manera permanente el diseño de proyectos y ha sido utilizada por las organizaciones que solicitan fondos del FOMIN como justificación de sus propuestas.

Los proyectos financiados por el FOMIN han contribuido a mejorar sus propias actividades de diseminación de conocimientos, en la medida en que las agencias ejecutoras los transmiten a través de las presentaciones que hacen sobre sus propios proyectos en eventos.

El conocimiento generado por el FOMIN sobre remesas ha sido adoptado con rapidez por la comunidad microfinanciera, demostrando así el potencial de incrementar el impacto en clientes de microfinanzas, quienes tienden a tener similares niveles de ingresos que los receptores de remesas. Las ONG internacionales y la comunidad microfinanciera han visto en las remesas un medio para apalancar el impacto del desarrollo, a lo cual han contribuido los conocimientos difundidos por el FOMIN.

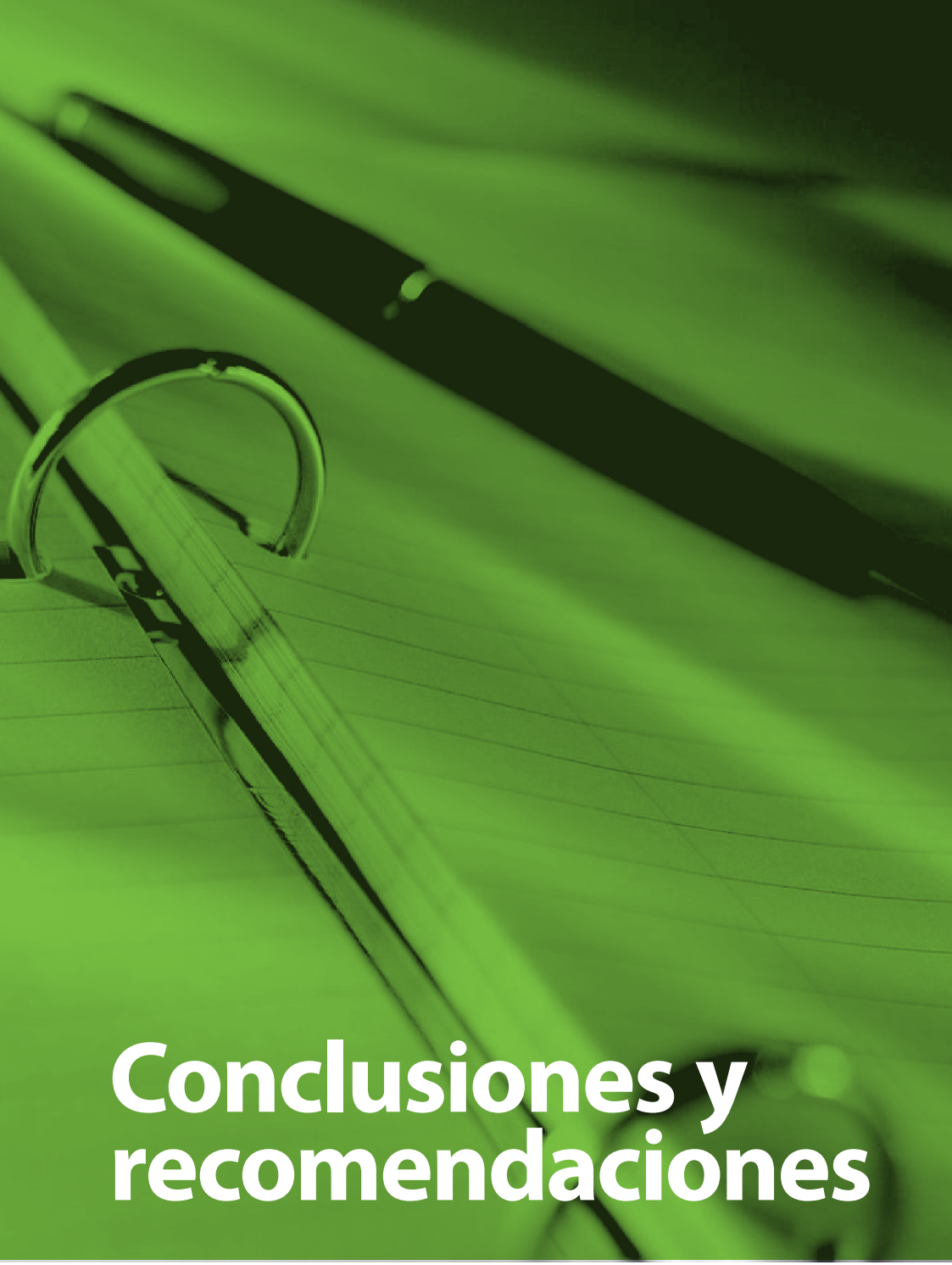
Las actividades de investigación y difusión de conocimientos del FOMIN arriba mencionadas han sido críticas para elevar el perfil de este tema y ubicarlo en un lugar privilegiado en la agenda internacional de políticas públicas. Asimismo, han impulsado la inversión en proyectos de remesas en todo el mundo, lo cual indudablemente ha contribuido a reducir los costos de las transferencias y a tener un mejor conocimiento sobre quiénes son sus emisores y receptores.

Recomendaciones

Las actividades del FOMIN relativas a la recolección de datos deberían continuar. Una de las iniciativas en marcha, ejecutada en conjunto con el CEMLA, "Mejora de la información y procedimientos de los bancos centrales en el área de remesas", consiste en desarrollar una base de datos centralizada en la que todos los países participantes de la región ingresen sus estadísticas sobre flujos de remesas[33]. Dicha base de datos será especialmente útil para cotejar los flujos y determinar la fiabilidad de las estadísticas, estandarizar su recolección y garantizar la congruencia de todas las fuentes de información sobre flujos de remesas. El FOMIN también debería continuar encargando estudios sobre temas específicos y puntuales relacionados con este tema. Se necesita, por ejemplo, una mayor segmentación de los receptores de remesas en los diferentes países y mercados. El personal del FOMIN deberá continuar con su labor de difundir esta información en diferentes foros y eventos.

Las actividades de diseminación de información vía internet podrían beneficiarse de una mayor sistematización. La unidad de remesas del FOMIN se encuentra actualmente recolectando estudios de mercado y otras publicaciones derivadas de sus actividades de proyectos para enriquecer la bibliografía disponible. Se debería crear una biblioteca en la página web del FOMIN dedicada específicamente al tema de remesas, con un sub-tópico donde se incluyan todos los documentos que provienen directamente de las actividades de los proyectos. Tanto la base de datos del FOMIN sobre remesas como la de proyectos deberían actualizarse para que allí se disponga de todos los documentos de proyectos de remesas (cooperaciones técnicas y préstamos), con sus respectivos informes de supervisión, evaluaciones, documentos de sostenibilidad y los que surgen de los seminarios de cierre de proyectos. Dado que esta actualización es una labor dispendiosa, es posible que se requiera contratar personal adicional para que se encargue de ello.

33. Véase el proyecto de CEMLA en la sección de remesas, políticas y marcos regulatorios.



Conclusiones y recomendaciones

Sección 7

Conclusiones y recomendaciones

Esta sección contiene las conclusiones y recomendaciones generales para el programa de remesas del FOMIN y las correspondientes a cada modelo.

Cuestiones generales del programa

- **Factores institucionales:** La solidez y capacidad institucional, la búsqueda de rentabilidad, el compromiso de trabajar con grupos de bajos ingresos, la infraestructura y la credibilidad son factores que contribuyen al éxito de los proyectos de remesas. Las instituciones de mayor tamaño y con mayor cobertura (número de puntos de servicio, sucursales, etc.) fueron más exitosas en sus negociaciones con las empresas de transferencias de remesas que buscan economías de escala. Las cooperativas se desempeñaron bien gracias a su cobertura rural, a sus bajos costos operativos y a la confianza de sus socios. Las instituciones financieras bancarias como el Banco Solidario obtuvieron muy buenos resultados en sus proyectos gracias a su tamaño y cobertura. Las IMF sin enfoque rural no se desempeñaron tan bien, como se demostró en el proyecto del CAM. Estas entidades tuvieron dificultades para negociar favorablemente sus contratos con las empresas de transferencias de remesas. ***Recomendaciones:*** (i) para que los proyectos tengan éxito, el FOMIN debería seguir asociándose con instituciones sólidas; (ii) en caso de que las instituciones no sean sólidas pero que tengan potencial para desarrollar productos innovadores, será necesario incorporar al proyecto actividades de fortalecimiento de la gobernabilidad, especialmente en el caso de las cooperativas; (iii) en el caso de instituciones sólidas que busquen desarrollar nuevos mercados con nuevos perfiles de clientes, se les debe prestar el apoyo necesario para que lo logren (los estudios financiados por el FOMIN han resultado muy útiles); y (iv) es importante crear sinergias con empresas que ya han penetrado esos mercados en países emisores de remesas (como empresas de remesas o agentes hipotecarios).
- **Gobernabilidad institucional:** El fortalecimiento institucional fue clave en los proyectos con cooperativas. En otros proyectos las actividades relacionadas con la gobernabilidad institucional brillaron por su ausencia. ***Recomendación:*** En todos los proyectos con cooperativas, asegurar que durante el diseño se analicen las necesidades de fortalecimiento de la gobernabilidad institucional para incluirlas en el componente de cooperación técnica.
- **Redes y federaciones:** En algunos casos, el trabajo con estas entidades pareció ser una estrategia eficiente para crear servicios de remesas en un mayor número de organizaciones (por ejemplo, FEDECACES, FACACH, BANSEFI). Incluso en los casos donde no había red (por ejemplo, Apoyo Integral y otras dos IMF), hubo sinergias no obstante la competencia inherente entre los socios. En otros casos (Banco ProCredit, Centro Acción), los vínculos entre las entidades fueron menos sólidos y las sinergias menores, sin duda porque en los proyectos regionales las entidades se encuentran en diferentes países. En general, no quedó claro si el trabajo con las redes internacionales resultó o no eficiente. ***Recomendaciones:*** (i) continuar trabajando con redes nacionales para tener un mayor alcance; y (ii) cuando se trate de redes internacionales, evaluar claramente en la fase de diseño hasta qué punto es una ventaja combinar entidades en un proyecto regional.

- **Compromiso institucional del proyecto:** El compromiso institucional de la agencia ejecutora es clave y puede alterarse cuando se produce un cambio de propietario (por ejemplo, Banco Agrícola). El compromiso puede estar influenciado por la orientación social de la institución (por ejemplo, hacia el segmento de bajos ingresos) y por la búsqueda de rentabilidad (por ejemplo, entidades financieras). ***Recomendaciones:*** (i) el FOMIN debería seguir seleccionando a instituciones con ambas orientaciones; y (ii) cuando se presente un cambio de propietario de la agencia ejecutora, el FOMIN debe instar al nuevo a que se comprometa con los objetivos del proyecto.
- **Diseño del proyecto:** En diferentes ocasiones surgieron problemas relativos a la duración de la fase de diseño del proyecto, a la conceptualización del mismo y a la participación de la agencia ejecutora. En algunos casos, la fase de diseño del proyecto fue demasiado larga. En una ocasión, demasiado corta. En otros casos (por ej. AIRAC), no se analizó suficientemente el entorno regulatorio y esto produjo retrasos en la implementación. ***Recomendaciones:*** (i) garantizar que el diseño del proyecto se efectúe dentro de seis meses, de manera que el contexto siga siendo relevante a las actividades y viceversa; (ii) asegurar que se dedique tiempo suficiente a la fase de diseño del proyecto para que la agencia ejecutora logre internalizar sus premisas; (iii) vincular a expertos en remesas en la fase de diseño, en especial en lo que tiene que ver con el entorno regulatorio; y (iv) asegurarse de que en la fase de diseño las proyecciones indiquen que la agencia ejecutora logrará que la transferencia de remesas sea una actividad rentable.
- **Plazos del proyecto:** Los plazos del proyecto se suelen ampliar cuando surgen necesidades que así lo justifiquen. El desarrollo y adquisición de sistemas de TI, por ejemplo, lleva mucho tiempo. Contratar a consultores también. Sin embargo, muchas de las actividades concretas del proyecto dependen de que se resuelvan estas necesidades. ***Recomendación:*** Extender los períodos de ejecución del proyecto desde el comienzo.
- **Actividades financiadas - Estudios de diseño de productos:** El apoyo del FOMIN a la contratación de consultores encargados de diseñar nuevos productos en relación con las remesas resultó útil. La interacción entre estos consultores y las agencias ejecutoras, apoyada por la información de estudios de mercado previos auspiciados por el FOMIN, se tradujo en la creación de productos innovadores que actualmente se están ensayando. Asimismo, la gerencia de varias entidades pudo apreciar la importancia de la innovación financiera en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. ***Recomendación:*** Seguir financiando estudios de mercado y de innovación financiera.
- **Actividades financiadas – Tecnología de la información:** La tecnología de la información es un factor crítico, y los proyectos a través de los cuales se forman capacidades en esta materia aumentaron sus probabilidades de éxito. La adquisición de programas informáticos es esencial para dar seguimiento a las preferencias de los clientes, analizar los factores de riesgo en las solicitudes de crédito, establecer comunicación entre las sucursales en distintos países y entre entidades asociadas, exhibir productos a clientes potenciales (viviendas en venta), dar seguimiento al proceso de solicitud de crédito, aceptar pagos de préstamos y facilitar el acceso del cliente a información sobre sus cuentas. Esta es un área en la que los consultores expertos agregaron valor al proyecto, ya que los cambios de TI son rápidos y requieren una visión sobre el crecimiento futuro de la institución. ***Recomendaciones:*** (i) para mantenerse al tanto de los cambio constantes que ocurren en el campo de la TI, el FOMIN debería organizar conferencias/

seminarios dedicados a este tema, financiar ferias comerciales con distribuidores y publicar una página web dedicada al tópico (un ejemplo a utilizar es el de la página web de CGAP sobre sistemas de gestión de información (SGI) para IMF);[34] (ii) el FOMIN debería seguir financiando mejoras de TI y mantener la flexibilidad necesaria que permita adaptarse a las necesidades cambiantes en este campo; (iii) el FOMIN debería asegurar que en el presupuesto del proyecto se hagan los estimados correctos sobre los costos relativos a la TI, lo cuales suelen ser bastante onerosos; (iv) los plazos del proyecto deberían considerar que todo lo relacionado con las nuevas tecnologías toma tiempo, que se trata de un área supremamente competitiva y que sus especialistas pueden no estar disponibles de manera inmediata; y (v) en el caso de redes y federaciones, asegurarse de que cuenten con tecnologías estandarizadas y de que, en caso de que no sea así, se presupuesten los recursos necesarios para lograrlo.

- **Actividades financiadas – Capacitación del personal:** La financiación del FOMIN asignada a capacitación de personal fue muy importante para la obtención de resultados. Las agencias ejecutoras informaron que la calidad, moral y estabilidad del personal había mejorado, lo cual contribuyó a elevar su propia competitividad, sus relaciones con el cliente y su eficiencia. ***Recomendación:*** Seguir financiando actividades de capacitación de personal.
- **Instrumentos:** En sus proyectos de remesas, el FOMIN brindó principalmente cooperación técnica. En unos pocos proyectos se otorgó un préstamo o se hizo inversión de capital, y en un caso el proyecto solo recibió préstamo:

Solo préstamo	*Préstamo (y/o inversión de capital) y cooperación técnica*	*Solo cooperación técnica*
Banco Hipotecario Dominicano (BHD)	*Banco ProCredit, FINDESA/BANEX, Su Casita, Banco Agrícola (préstamo cancelado), Mutualista Pichincha*	*ACA, AIRAC, AMUCSS, Apoyo Integral, APJ, Banco ADOPEM, BANSEFI, BCE, Banco Solidario, Caixa Econômica Federal, CEMLA, Centro Acción, Cooperativa Salcajá, COMFAMA, CREA, El Comercio, FACACH, FEDECACES, Fonkoze, FPC, HIP, IME, NAFIN, PRODEM, SEBRAE, SHF, INMIGRA-CEPROM*

En algunos proyectos con préstamo y/o inversión de capital no hizo falta el préstamo o solo se usó parcialmente (por ejemplo, Banco ProCredit El Salvador, BHD, Banco Agrícola). En otros casos, el componente de remesas era solo una pequeña porción del proyecto (por ejemplo, FINDESA/BANEX). Con los préstamos se buscaba incrementar la cartera, mientras que la cooperación técnica era específica para las actividades de remesas. La supervisión de los dos componentes se hizo de manera separada debido a la estructura institucional del FOMIN. Por estas razones no se pudo evaluar si el préstamo fue un componente necesario de los proyectos de remesas o no. ***Recomendación:*** El FOMIN debería combinar el informe sobre préstamos con el de cooperación técnica para que quede claro cuál es el impacto de cada cual.

34. http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48240/

- **Marco para monitoreo y evaluación:** No existen criterios estandarizados de medición para determinar el éxito del programa de remesas del FOMIN, lo cual dificulta comparar los logros de los diferentes modelos y otros factores. En algunos proyectos no hubo un indicador que midiera si las familias con remesas accedían a otros productos (bancarizar a los no bancarizados), siendo éste el objetivo del modelo. En ciertos casos, las metas fueron poco realistas, demasiado optimistas o no estaban dentro del control de la agencia ejecutora (por ejemplo, AIRAC). Hubo indicadores que las agencias ejecutoras no pudieron medir con sus sistemas (por ejemplo, Fonkoze). Hubo casos en que las agencias ejecutoras no se involucraron en la definición de indicadores y metas. Los indicadores de resultados más importantes por lo general no se concretan durante la vida del proyecto, lo cual dificulta determinar si éste marcha por buen camino en lo que tiene que ver con el logro de sus objetivos. Unos pocos proyectos incluyeron un indicador de género. ***Recomendaciones:*** (i) si el objetivo del programa de remesas es la bancarización, debería haber al menos un indicador estándar para registrar el número de emisores y/o receptores que previamente no estaban bancarizados (sin acceso al sistema financiero formal) y que ahora sí cuentan con un producto financiero, aunque también sería útil contar con indicadores adicionales relacionados con los objetivos del programa; (ii) solo deberían incluirse indicadores claves; (iii) los indicadores deben ser realistas; (iv) si el objetivo es la "bancarizar a los no bancarizados", y la mayoría de los no bancarizados son mujeres, debería incluirse un indicador de género; y (v) los encargados del diseño del proyecto deberían asegurar que la agencia ejecutora cuente con un sistema adecuado de medición de resultados.
- **Diseminación de conocimientos – Eventos de *cluster:*** Los eventos de *cluster,* en los que las agencias ejecutoras presentan sus proyectos y resultados, han sido considerados muy útiles por todas las entidades asistentes. Hasta la fecha se han realizado dos de estos eventos, uno en 2008 y otro en 2009. Éstos han contribuido a replicar prácticas interesantes, a aprender de los errores ajenos, a trabajar en red, a compartir fuentes (la identidad de los consultores, por ejemplo) y a fomentar un espíritu de competencia amistosa entre las entidades del *cluster.* Después de uno de estos eventos, una de las AE —una federación de cooperativas— hizo copias de todas las presentaciones en un CD para distribuir entre sus socios de cooperativa. ***Recomendaciones:*** (i) se sugiere continuar realizando con los eventos de *cluster*; (ii) considerar la posibilidad de separar a las instituciones grandes de las pequeñas y organizar eventos separados; (iii) asegurar que los costos de participación en los eventos de *cluster* se incluyan en el presupuesto del proyecto; (iv) asegurar que en los contratos del proyecto se especifique claramente que se espera que las agencias ejecutoras participen en los eventos de *cluster*; (v) asegurar que los documentos y presentaciones estén disponibles en la página web del FOMIN inmediatamente después de que finalice el evento y que se puedan bajar con facilidad; y (vi) seguir invitando a los especialistas de país del FOMIN a participar en estos eventos.
- **Investigación y difusión de conocimientos:** Las actividades del FOMIN relacionadas con la realización de encuestas e investigación, y con la difusión de información a través de conferencias, seminarios y comunicados de prensa, han sido muy importante para elevar el perfil del tema de las remesas y ubicarlo en un lugar privilegiado de la agenda internacional. También han contribuido a promover la inversión en proyectos de remesas en todo el mundo, además de que sin duda han influido en el abaratamiento de los costos de las remesas y ayudado a que se conozca mejor la identidad de sus emisores y receptores. Una de estas

actividades es precisamente el proyecto que se está llevando a cabo conjuntamente con el CEMLA, encaminado a desarrollar una base de datos centralizada en la que todos los países participantes de la región ingresen sus estadísticas sobre flujos de remesas. Dicha base de datos será especialmente útil para cotejar los flujos y determinar la fiabilidad de los datos, estandarizar su recolección y garantizar la congruencia de todas las fuentes de estadísticas sobre flujos de remesas. ***Recomendaciones:*** (i) las actividades del FOMIN relativas a la recolección de datos de proyectos independientes debería continuar; (ii) el FOMIN también debería seguir encargando estudios sobre temas específicos y puntuales relacionados con los flujos de remesas (Se necesita, por ejemplo, una mayor segmentación de los receptores de las mismas en los diferentes países y mercados); (iii) el personal del FOMIN debería seguir presentando información en diferentes foros y eventos; (iv) las actividades del FOMIN de diseminación de información por internet podrían beneficiarse de una mayor sistematización (La unidad de remesas del FOMIN está recolectando estudios de mercado y otras publicaciones resultantes de las actividades de sus proyectos para enriquecer la bibliografía disponible); (v) se debería crear una biblioteca en la página web del FOMIN dedicada específicamente al tema de remesas, con un sub-tópico donde se incluyan todos los documentos que provienen directamente de las actividades de los proyectos; y (vi) tanto la base de datos del FOMIN sobre remesas como la de proyectos deberían actualizarse para que allí se disponga de todos los documentos de proyectos de remesas (cooperaciones técnicas y préstamo) con sus respectivos informes de supervisión, evaluaciones, documentos de sostenibilidad y los que surgen de los seminarios de cierre de proyectos. Dado que esta actualización es una labor dispendiosa, es posible que se requiera contratar personal adicional para que se haga cargo.

- **Factores externos – Entorno regulatorio:** Las cuestiones regulatorias fueron críticas para el éxito de las actividades relacionadas con las remesas. Este factor es de importancia crucial si se tiene en cuenta que la agencia ejecutora seguramente espera trabajar en distintos países con sus propios entornos regulatorios. En algunos proyectos (por ejemplo, AIRAC), estos factores no se analizaron suficientemente en la fase de diseño. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que los marcos regulatorios relativos a remesas, instituciones no bancarias y otras áreas que pudieran afectar el transcurrir de un proyecto en el futuro (como banca móvil) se analizan lo suficiente antes de diseñar las actividades del proyecto; (ii) evitar que las estrategias del proyecto dependan de los cambios del entorno regulatorio ocurridos durante la vida del mismo, dado que la agencia ejecutora no tiene ningún control sobre ellos; y (iii) seguir promoviendo en los países de América Latina entornos regulatorios transparentes y en conformidad con la normativa estándar internacional (por ejemplo los Principios Generales del proyecto del CEMLA).
- **Factores externos – Recesión económica global:** La recesión económica global tuvo un impacto negativo en los flujos de remesas, más en el volumen que en el número de transacciones. Esto tiene implicaciones sobre la posibilidad de bancarizar los montos excedentes (una vez se resta lo invertido en cubrir necesidades básicas). ***Recomendación:*** Aunque habría sido imposible predecir con certeza la profundidad de la reciente recesión, se recomienda que en las propuestas de proyectos se incluyan medidas de mitigación para afrontar este tipo de eventualidades. Ampliar los períodos de ejecución de un proyecto es una estrategia de mitigación.

Cuestiones específicas de cada modelo

Modelo de remesas y vivienda

- **Alianzas y trabajo en red:** Las alianzas con instituciones que añaden valor al proyecto para la agencia ejecutora, como por ejemplo cuando se trata de abrir nuevos mercados, son importantes para el éxito del mismo. El FOMIN ha hecho un buen trabajo de promoción de dichas alianzas, como en el caso de la de CONFAMA y Bancolombia. Esto es muy importante especialmente en el modelo de remesas y vivienda, donde las alianzas ayudan a cubrir carencias. Por ejemplo, el Banco Agrícola, debió crear alianzas con constructores y agentes hipotecarios para promover sus productos. ***Recomendaciones:*** (i) incluir la formación de alianzas dentro del diseño del proyecto si esto añade valor a sus objetivos; y (ii) seguir financiando actividades para promoverlas.
- **Mercadeo**: La promoción del producto hipotecario resultó problemática en Estados Unidos por el tamaño del país, la superabundancia de anuncios publicitarios, el número de marcas comerciales que compiten y las características específicas del grupo objetivo (migrantes), incluyendo su dispersión, su estatus legal, su falta de estabilidad geográfica, y su desconfianza en general hacia las instituciones financieras y hacia cualquier autoridad. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que entre las actividades del proyecto figure la formación de alianzas con grupos que ayuden a disminuir el costo del mercadeo (tales como asociaciones de migrantes, grupos religiosos, emisoras de radio para migrantes, ONG que trabajan con estos grupos, etc.); (ii) asegurar que los proyectos incluyan actividades encaminadas a dotar a sus productos e instituciones de un sello comercial distinguible; (iii) apoyar la creación y mantenimiento de bases de datos que ofrezcan información sobre la ubicación y perfil de las poblaciones migrantes y hacerla pública; y (iv) asegurar que se disponga de tiempo suficiente dentro de los plazos del proyecto para realizar actividades de mercadeo.
- **Riesgos:** Dado que los préstamos de vivienda implican montos significativos y períodos largos de amortización, su riesgo para la institución financiera aumenta. Con la recesión económica global, las instituciones de financiamiento hipotecario se muestran reacias a seguir prestando y prefieren esperar a que la situación mejore antes de reanudar sus actividades crediticias. ***Recomendaciones:*** (i) para proyectos futuros, investigar la posibilidad de utilizar fondos de garantía para asegurar la continuidad de las actividades crediticias; y (ii) desarrollar modelos y proyectos de microfinanzas de vivienda (por ejemplo, para la mejora de vivienda) y ponerlos a prueba, ya que esto disminuye el riesgo para la institución financiera y se asimila más a los mecanismos utilizados hoy por la población de bajos ingresos para mejorar sus viviendas.
- **Entorno regulatorio:** El entorno regulatorio puede restringir o facilitar los productos hipotecarios transnacionales. Los entornos difieren mucho entre países, y en casos como el de Estados Unidos, también entre estados, por lo cual es necesario prestar especial atención a las particularidades de las regulaciones en cada uno de ellos. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que el diseño del proyecto refleje con exactitud el entorno regulatorio; y (ii) apoyar la realización de foros que conecten a los reguladores estadounidenses con las agencias ejecutoras que promueven las remesas para abordar los posibles impedimentos.

- **Ahorros:** Además de los flujos futuros de remesas, los ahorros representan un elemento necesario del producto hipotecario para la cuota inicial y/o para cubrir las reducciones potenciales de los flujos de remesas. El Banco Agrícola desarrolló un producto de ahorro basado en remesas como resultado de un estudio de mercado financiado por el FOMIN. El proyecto Su Casita no abordó este requerimiento. ***Recomendación:*** Aunque no hay pruebas de que la falta de un producto de ahorro haya afectado el desembolso del producto hipotecario de Su Casita, sería interesante tratar este componente en proyectos futuros.
- **Liquidez:** Las hipotecas para vivienda requieren capital de mediano plazo (para préstamos de mejora de vivienda) y largo plazo (para hipotecas). Las cajas de compensación familiar (CCF) de Colombia enfrentan restricciones al respecto, circunstancia ésta que no se abordó en el diseño del proyecto. ***Recomendación:*** Garantizar que el plazo del producto hipotecario y la disponibilidad de capital coincidan.
- **Instrumentos:** Mutualista Pichincha y el Banco Agrícola dispusieron de suficiente liquidez en el momento de la implementación del proyecto y por lo tanto no necesitaron el préstamo del FOMIN. Su Casita utilizó un préstamo denominado en dólares del FOMIN pero, una vez agotado, la entidad dejó de desembolsar préstamos hipotecarios en dólares. ***Recomendación:*** Asegurar que en la fase de diseño se considere la necesidad de incluir una línea de crédito y que exista compromiso con la sostenibilidad del piloto una vez la línea de crédito se agote.
- **Tecnología de la información:** La tecnología de la información es un factor clave de éxito y los proyectos que desarrollan este componente tienen más posibilidades de lograr sus objetivos. Los sistemas informáticos son útiles para dar seguimiento a las preferencias de los clientes, analizar los factores de riesgo en las solicitudes de préstamos, facilitar la comunicación entre sucursales ubicadas en distintos países y entre entidades aliadas, mostrar productos a clientes potenciales (viviendas en venta), dar seguimiento al proceso de solicitudes de préstamo, aceptar pagos de préstamos, y dotar a los clientes de acceso a información sobre sus cuentas. Se trata de un área en la que los consultores expertos agregaron valor, dado que los rápidos cambios de la TI requieren una visión clara sobre el crecimiento futuro de la institución. ***Recomendaciones:*** (i) lanzar campañas para diseminar información sobre la naturaleza cambiante del entorno TI para remesas a través de conferencias/seminarios, ferias comerciales con vendedores y de una página web dedicada a este tópico; (ii) seguir apoyando mejoras de TI y mantener la flexibilidad que permita introducir ajustes para responder a las nuevas necesidades originadas en cambios frecuentes; (iii) asegurar que en el presupuesto del proyecto se hayan calculado correctamente los costos de contratar a expertos en TI, ya que suelen ser altos; (iv) los plazos del proyecto deberían tomar en cuenta el tiempo que se consume implementando las nuevas tecnologías, y el hecho de que el entorno competitivo de las TI puede significar que no se disponga inmediatamente de los especialistas requeridos; y (v) en el caso de redes y federaciones, si sus sistemas de gestión de información (SGI) no están estandarizados, el proyecto deberá tener en cuenta esta circunstancia y presupuestar su estandarización.
- **Educación financiera:** En la cartera de remesas y vivienda, en algunos casos como el de SHF la educación financiera se combinó con productos de mercadeo y promoción. No existen estudios sobre el impacto del componente de educación financiera. Sin embargo, teniendo en cuenta que los préstamos hipotecarios constituyen un compromiso de largo plazo y de alto costo para los migrantes, se les tendría que haber informado sobre las características del

préstamo hipotecario para evitar la morosidad y otros problemas. Esto beneficia tanto a los clientes como a las instituciones financieras. ***Recomendación:*** Apoyar proyectos o promover actividades tercerizadas de educación financiera a la población. Dichas actividades deberían estar claramente vinculadas a la promoción de la protección al consumidor, especialmente en lo que se refiere al uso de productos y servicios financieros.

Lecciones aprendidas

Los proyectos analizados en este modelo permiten extraer las siguientes lecciones que pueden ser aplicadas a iniciativas futuras:

- **Riesgos**: El riesgo es un factor clave en la sostenibilidad del producto financiero desarrollado, como también lo es el compromiso de la institución con el mismo, dado que se trata de un préstamo de largo plazo y por un monto elevado.
- **Capturar la cadena de valor:** Mutualista Pichincha fue muy exitosa con sus préstamos transnacionales porque controlaba una cadena de valor de financiamiento y construcción.
- **Presencia en el mercado:** La presencia en los mercados del exterior es clave. COMFAMA y las CCF no tuvieron éxito con la población migrante por ese motivo.
- **Pilotos:** Aparentemente los proyectos piloto tuvieron menos éxito por razones de compromiso (Banco Agrícola) o de rendimientos (Banco Agrícola) o de falta de infraestructura (COMFAMA). Los dos proyectos más exitosos fueron los de las agencias ejecutoras que habían trabajado previamente con préstamos transnacionales: Su Casita y Mutualista Pichincha.
- **Mercadeo:** La promoción de nuevos productos y servicios es un componente clave de estos proyectos; sin embargo, los plazos de los mismos no toman en cuenta el tiempo necesario para desarrollar y ejecutar estrategias de mercadeo amplias. En ese sentido conviene extender los plazos.
- **Educación financiera:** La educación financiera es necesaria para proteger a los consumidores.
- **Entorno regulatorio:** El marco jurídico del país es un factor clave para el éxito de los proyectos y debe examinarse de manera detallada en la fase de diseño.
- **El entorno cambiante de las remesas:** El mercado de remesas está sujeto a cambios súbitos. Los actores cambian continuamente, así como los mecanismos de transferencia y distribución y los entornos regulatorios. Esta situación requiere que las agencias ejecutoras monitoreen y entiendan estos cambios y su impacto en la institución.
- **Cambios en los patrones migratorios:** La población migrante se encuentra en un cambio permanente, lo cual se acentúa en circunstancias económicas difíciles. Esto aumenta los costos del mercadeo y los riesgos de los préstamos.

Modelo de remesas, políticas y marcos regulatorios

- Debido a la especificidad de las políticas y marcos regulatorios, es posible que este modelo no se pueda replicar en otras regiones, a menos que exista una entidad como CEMLA que cuenta con la participación de los Bancos Centrales. ***Recomendaciones:*** En caso de que se pudiera replicar este modelo, se deberán tener en cuenta los siguientes factores para asegurar su éxito: (i) brindar suficiente tiempo para incorporar los incrementos de la demanda y otros retos que surjan; (ii) asignar suficiente presupuesto por las mismas razones; (iii) contar con el apoyo de las instituciones multilaterales para darle credibilidad; (iv) contar con un equipo de unidad de proyecto organizado y respetable, con la capacidad de forjar consensos; y (v) difundir información sobre el proyecto, sus objetivos y las investigaciones efectuadas.

Modelo de remesas y bancarización

- **Liquidez:** La gestión de la liquidez fue difícil para algunas entidades. El manejo de las remesas implica disponer de fondos para adelantar pagos, y para cubrir gastos asociados con los servicios. Las empresas de remesas pagan comisiones a los subagentes 30 días después de efectuarse la transferencia. Esto significa que la entidad tiene que disponer de suficiente liquidez inmediata. Cuando se trabajó con gremiales, como federaciones de cooperativas o asociaciones de cooperativas de crédito, las entidades tuvieron que crear una función de gestión de liquidez si no existía anteriormente. ***Recomendación:*** Asegurar que en la fase de propuesta de proyectos las agencias ejecutoras potenciales comprendan todas las ramificaciones que implica ofrecer servicios de remesas, una de las cuales es la necesidad de contar con una función de gestión de liquidez. En caso de que no se haya considerado, incluirla dentro del proyecto.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad de los servicios de transferencia de remesas fue un problema para algunas entidades, en especial para las de menor tamaño y de índole rural (por ejemplo, AMUCSS), así como para las que dependen del crédito como producto comercial rentable (por ejemplo, las IMF de Centro Acción). El servicio de transferencia de remesas no es rentable en sí (a menos que se preste en gran escala). Así que para lograr que sea lucrativo, las entidades dependen de la venta de otros productos y/o del abaratamiento de los costos de transferencia. Allí donde los costos de prestar el servicio son muy elevados (por ejemplo en las áreas de violencia donde opera AMUCSS) o donde la demanda de crédito es reducida (AMUCSS también), el costo de facilitar este servicio debe disminuirse por otros medios, como por ejemplo a través de la conexión automática de las remesas con cuentas de ahorro (a través de tarjetas de débito, por ejemplo). ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que en el diseño del proyecto se analicen a fondo estas cuestiones y se incluyen actividades de mitigación, de tal forma que las entidades puedan obtener beneficios en el corto plazo del proyecto; y (ii) dentro de lo posible, se debe incluir en el marco lógico un indicador de rentabilidad (claramente definido). Si esto no es factible por falta de capacidad institucional o limitaciones en las IFM, sería útil realizar un estudio independiente con base en una selección de proyectos de remesas para recabar esa información. La existencia de este indicador puede animar a otras instituciones a ofrecer servicios o desincentivar a las que no logren hacerlos lucrativos. Con este indicador de rentabilidad no sería necesario tener indicadores de número y volumen de remesas.

- **Presencia en el mercado:** Las entidades que tienen presencia en las comunidades de migrantes operan en condiciones de ventaja. Si las agencias ejecutoras tienen un mercado "cautivo" — si cuentan con oficinas en las comunidades de migrantes del exterior donde venden sus servicios—, esto reduce sus costos. Y si además tienen la capacidad de hacer transferencias de remesas (por ejemplo BHD antes de que vendiera sus oficinas en Estados Unidos), capturan además las comisiones ***Recomendaciones:*** (i) para aquellas entidades que no tengan estas ventajas, asegurar que en el diseño del proyecto se incluyan estrategias para contactar a las comunidades de migrantes, y que las actividades y presupuesto estén en línea con los plazos necesarios para comercializar los productos y forjar alianzas en otros países; (ii) asegurar que en el cronograma de trabajo se disponga de tiempo suficiente para realizar actividades de mercadeo y para que maduren las conexiones en red; y (iii) organizar foros para tratar temas atinentes a los entornos regulatorios en los que se producen las transferencias de remesas, específicamente para la población de bajos ingresos, y publicar las conclusiones que de allí surjan.
- **Costo de los servicios de remesas:** Existen dos aspectos que parecen confundirse en los marcos de monitoreo de los proyectos. Uno es el costo de prestar el servicio de distribución y otro es el costo para el emisor. Algunas instituciones han logrado reducir sus costos de servicio de distribución de remesas, pero en la mayoría de los casos no se ha logrado disminuir los costos para el emisor porque éstos dependen no solo del servicio mismo sino de la tasa de cambio. ***Recomendaciones:*** (i) incluir como indicador para todos los proyectos el costo de los servicios de distribución de remesas de las AE; y (ii) eliminar el indicador relativo a la reducción de costo/cargo de la transferencia para el emisor, en la medida en que éste no depende de las actividades del proyecto.
- **Remesas y consumo versus inversión:** Los productos más exitosos parecen ser aquellos que están vinculados a las cuentas de ahorro y a las tarjetas de débito. La tarjeta prepagada es nueva y la información sobre la misma limitada. La proporción de personas bancarizadas que utilizan algún producto financiero van desde el 78% de Cooperativa Salcajá hasta el 16% de las IMF de Centro Acción. Algunas agencias ejecutoras han validado el hecho de que aproximadamente el 80% de las transferencias de remesas se invierte en consumo familiar, aunque esto también depende del nivel de ingresos del hogar receptor. Según la experiencia de por lo menos una agencia ejecutora (Centro Acción), cuanto más bajo sea el nivel de ingresos, menor será el monto disponible para bancarización. Esto tiene implicaciones para la rentabilidad de los servicios de remesas de las AE. ***Recomendaciones:*** (i) utilizar sistemáticamente el indicador de "personas que acceden a servicios financieros anteriormente no bancarizadas", definiendolo con claridad para todos los proyectos de este modelo. Si los sistemas de medición de las AE lo permiten, se podrían compilar datos acerca del tipo de servicio con el cual se bancarizaron; (ii) financiar estudios adicionales sobre la segmentación de los hogares con remesas en distintos países y a través de proyectos independientes, y publicar esta información; y (iii) compilar información sobre las cuentas de ahorro conectadas a remesas a lo largo de un período determinado para establecer qué tipo de cambios se producen en ellas y por qué (por ejemplo para saber si los servicios son útiles, o si la gente responde a las estrategias de mercadeo de las AE).
- **Tecnología de la información (TI):** La TI es un componente crítico de los servicios de transferencia de remesas. Los retos que enfrentan las AE en este campo tienen que ver con

los cambios acelerados que se producen en el mundo de la informática y con la necesidad de poseer conocimientos especializados para evaluar su utilidad. Incluso los sistemas de TI no relacionados directamente con los servicios de distribución de remesas son importantes, y si no están estandarizados crearán retrasos una vez se añadan las plataformas específicas para remesas. ***Recomendaciones:*** (i) tomar en cuenta la naturaleza de cambios del entorno de las TI para remesas y organizar conferencias/seminarios dedicados a este tema, financiando ferias comerciales con distribuidores y publicando una página web dedicada a este tema; (ii) seguir financiando mejoras de TI que conserven la flexibilidad requerida para ajustarse a necesidades institucionales cambiantes; (iii) asegurar que se dispone de presupuesto suficiente para obtener los conocimientos necesarios sobre TI, ya que suele ser un rubro costoso; (iv) los plazos del proyecto deberían tomar en cuenta el tiempo que toma adquirir conocimientos sobre TI y el hecho de que no siempre se puede obtener inmediatamente la experticia que se requiere en esta materia; y (v) tratándose de redes y federaciones, si sus sistemas de gestión de información (SGI) no están estandarizados, deberán asignarse las actividades y fondos necesarios para su estandarización.

- **Educación financiera:** Los clientes se benefician de la educación financiera, que además puede ser útil para venderles productos adicionales. Sin embargo, ésta no es una actividad rentable para las instituciones financieras. ***Recomendación:*** Se sugiere tercerizar las actividades de educación financiera, las cuales deberán estar claramente conectadas con la protección del consumidor y su uso de productos y servicios financieros.

Lecciones aprendidas

Los proyectos analizados en este modelo permiten extraer las siguientes lecciones que pueden ser aplicadas a iniciativas futuras:

- **Entorno regulatorio:** Es necesario conocer todos los aspectos relativos al mismo en todos los países donde se vayan a llevar a cabo las actividades antes de la firma del proyecto.
- **Marcos de monitoreo y sistemas de medición:** Deberían existir algunos indicadores válidos para todos los proyectos y en relación con los objetivos del programa de remesas del FOMIN. Se sugiere establecer sistemas para la medición de éstos y otros indicadores antes de que comiencen las actividades del proyecto.
- **Liquidez:** La gestión de liquidez, un problema típico en los servicios de transferencia de remesas, debe incluirse en la fase de diseño del proyecto.
- **Entorno cambiante de las remesas:** Los mercados de remesas no son estables; los actores cambian continuamente, así como los mecanismos de transferencia y distribución, y los entornos regulatorios. Las AE deben tener la capacidad de monitorear estos cambios y actuar en conformidad.
- **Importancia de la cultura:** Los receptores y emisores de remesas de diferentes países, e incluso de diferentes regiones dentro de un mismo país, tienen preferencias y necesidades específicas que influyen en sus decisiones relativas al servicio de remesas y en la aceptación de nuevos

productos. La confianza en las instituciones financieras es importante y, donde no existe, debe crearse por medio de actividades de mercadeo y/o alianzas.

Modelo de remesas e inversiones productivas

- **Grupos de la diáspora (Asociaciones de migrantes, HTA):** La movilización de las remesas de los grupos de la diáspora ha tenido un éxito muy limitado por varias razones entre las cuales figuran la falta de contacto con las HTA, el nivel de organización, el nivel de confianza, el nivel de ingresos y la disponibilidad de información sobre oportunidades de inversión en sus países de origen y de conocimientos empresariales, entre otras. ***Recomendación:*** Se sugiere realizar varias actividades de promoción con las HTA para que estas últimas se decidan a aportar parte de sus recursos a un fondo común y canalizarlos hacia inversiones productivas en sus países de origen. El tiempo necesario para hacer estas actividades preliminares podría no coincidir con el período de ejecución del proyecto. A continuación se formulan algunas sugerencias al respecto:
  - Dado que las HTA son diferentes entre sí, por razones de carácter cultural y organizativo, es importante que las AE se familiaricen con ellas, con el perfil de sus socios, sus misiones y sus rasgos culturales y organizativos.
  - Se debe fortalecer la capacidad organizativa de las HTA.
  - Se debe fortalecer el conocimiento de las HTA sobre los derechos legales de sus socios para construir confianza.
  - Se deben construir alianzas con grupos empresariales que tengan presencia en las comunidades de HTA (por ejemplo, Cámaras de Comercio).
  - Las HTA deberían vincularse a instituciones financieras para mejorar sus posibilidades de ahorro.
  - Se requiere impartir educación financiera para mejorar la gestión del dinero y el conocimiento sobre inversiones. A su vez, estas actividades podrían mejorar la disposición de los socios de las HTA a invertir en sus comunidades de origen.
- **Capacidades de desarrollo empresarial de las AE:** Algunas agencias ejecutoras seleccionadas para implementar este modelo tenían conocimientos limitados sobre el proceso de desarrollo empresarial o de inversión (por ejemplo, NAFIN, FPC). Las inversiones de negocios exitosas no solamente requieren tener la capacidad de entrenar y formar emprendedores; las agencias ejecutoras también deben poseer experiencia empresarial. ***Recomendaciones:*** (i) asegurar que las entidades seleccionadas para implementar este modelo tengan suficientes conocimientos sobre los procesos empresariales y de inversión; (ii) si la agencia ejecutora no tiene dichos conocimientos, promover la formación de alianzas con las entidades que sí los tengan (Las entidades oficiales y las ONG suelen tener menos conocimientos que las del sector privado o las instituciones sin fines de lucro que gestionan empresariado social; y (iii) incluir en estos proyectos la opción de que los migrantes compren un negocio o adquieran una franquicia.
- **Capacidades de desarrollo empresarial de las familias de migrantes en el país de origen:** Una de las fallas en este modelo es la incapacidad o la falta de interés de los familiares de migrantes

de convertirse en emprendedores. ***Recomendaciones:*** (i) dado que identificar a los familiares interesados en convertirse en socios empresarios de los migrantes es un proceso lento, se deben ampliar los plazos para lograrlo dentro del período de ejecución del proyecto; y (ii) conectar a los grupos de la diáspora con empresas rentables activas que deseen expandir sus operaciones pero que carezcan de capital suficiente.

- **Disponibilidad de remesas para inversión:** Los proyectos dirigidos a estimular la inversión de remesas deberían incluir recursos de contrapartida (donaciones o préstamos) para financiar los costos de puesta en marcha y operativos de los nuevos emprendimientos, ya que aquellas resultan por lo general insuficientes para cubrir estos rubros. Este fue el caso de los proyectos de FPC y NAFIN, que lograron movilizar recursos estatales, si bien no fueron suficientes. Por lo tanto, es importante incluir un componente de crédito en las actividades del proyecto, que en los casos de NAFIN, FPC y CREA estuvo ausente. El proyecto ACA ha incorporado un fondo de garantía para incentivar a las instituciones financieras a que otorguen créditos para nuevos emprendimientos. ***Recomendación:*** Incluir en el diseño del proyecto la formación de alianzas con entidades que pueden facilitar financiación para nuevos emprendimientos.
- **Indicadores de medición de proyectos:** Los indicadores de resultados para estos proyectos no reflejaron con claridad la intención declarada en sus objetivos. Por ejemplo, los indicadores sobre cuestiones como identificación y evaluación de negocios y capacitación de migrantes interesados se refieren en lo fundamental a los *productos* del proyecto y no a sus *resultados*, y en ese sentido no sirven para medir el desempeño del modelo. Un mejor indicador de resultados sería, por ejemplo, "creación de una empresa que sobrevive más de un año y es rentable al final del segundo". Si los plazos del proyecto no son suficientes para poder medir este tipo de indicadores, las conclusiones sobre el modelo serán limitadas. ***Recomendaciones:*** Se sugiere extender los plazos del proyecto para ajustarlos a las necesidades de medición de resultados, o considerar un seguimiento o evaluación ex post.

Lecciones aprendidas

Los proyectos analizados en este modelo permiten extraer las siguientes lecciones que pueden ser aplicadas a iniciativas futuras:

- A juzgar por el desempeño de estos proyectos, las HTA no parecen ser mecanismos viables para captar ahorros o invertir en negocios. Crear un fondo común con el dinero de los socios de las HTA es difícil; las expectativas que se tienen sobre la rentabilidad de las inversiones, así como sobre dónde invertir y en qué condiciones, entre otros aspectos, difieren sustancialmente. Esta situación dificulta forjar consensos.
- Existen aspectos adicionales que tienen que ver con la posibilidad de crear vínculos entre los migrantes y sus comunidades de origen, como por ejemplo la edad al migrar y la estabilidad en el país de destino. Cuanto más joven sea el migrante, menor será su identificación con la comunidad de origen. Cuanto más estable sea el migrante, mayor será su interés en invertir. La información sobre estas variables es vital para comprender el potencial que puedan tener las HTA y los migrantes individuales para invertir en sus comunidades.

- Establecer mecanismos de comunicación efectivos entre los migrantes y sus comunidades es crítico para crear confianza, un paso esencial cuando se trata de animarlos a que aporten parte de sus recursos a un fondo común para invertirlos en proyectos productivos en sus comunidades.
- La diáspora en Estados Unidos no está organizada para apoyar proyectos de naturaleza productiva. Se necesitan esfuerzos adicionales dirigidos a mejorar la capacidad de estas organizaciones para determinar el potencial de los posibles emprendimientos.
- La cultura, nivel de educación y la conexión con el país de origen varían en cada grupo de la diáspora. Los mexicanos están mejor organizados gracias a la existencia de programas gubernamentales como el Tres por Uno, el cual apoya sus inversiones productivas.
- Las ONG de América Latina requieren más capacitación en gestión y liderazgo empresarial para poder ayudar a las cooperativas y/o empresas comunitarias a crecer a escala.
- Los migrantes utilizan las remesas sobre todo para cubrir necesidades básicas, y mucho menos para invertir en negocios.
- A menudo las remesas no bastan para costear la puesta en marcha y operación de un nuevo emprendimiento. Los proyectos deberían incorporar un componente financiero que complemente estos flujos.

Modelo de remesas, educación financiera y capacitación para el emprendimiento

Los proyectos analizados en este modelo permiten extraer lecciones que se pueden aplicar a iniciativas futuras:

- **Modelo indefinido:** Uno de los problemas detectados es que este modelo no está bien definido. En los proyectos de la cartera del FOMIN, la capacitación, la diseminación de información y el mercadeo parecen estar mezclados, lo cual puede deberse a la falta de claridad en los documentos de proyecto al describir las actividades y enfoques. Por ejemplo, en el caso del proyecto de SHF, el indicador dice: "Número de personas capacitadas en los seminarios y ferias de vivienda: En cinco seminarios se capacitó a 7.050 personas", cuando en realidad es probable que estos seminarios fueran informativos en lugar de auténticas capacitaciones. ***Recomendación:*** El FOMIN debería definir los términos "capacitación", "educación financiera", "conocimientos financieros", "capacitación para el emprendimiento o empresarial", entre otros, y establecer estándares claros. Por ejemplo, para que un evento califique como capacitación debe tener una duración de al menos dos horas y estar a cargo de un profesional en el tema.
- **Componentes mezclados:** Otro problema es que los componentes están mezclados dentro de los proyectos y por lo tanto es difícil diferenciar su impacto. Los proyectos han combinado educación financiera y capacitación para el emprendimiento con la venta cruzada de productos. Aunque el enfoque no es necesariamente errado, sí dificulta la medición del impacto si los componentes se encuentran combinados. ***Recomendación:*** Se debe desarrollar un marco para medir el impacto de estos enfoques y garantizar que en el proyecto existan fondos presupuestados para esta actividad.

- **Sostenibilidad:** En varios casos (por ejemplo SHF), las actividades de educación financiera y capacitación para el emprendimiento se tercerizaron a empresas consultoras, generando mayores costos. Algunas de las actividades de capacitación se realizaron en otros países, lo cual resultó aún más oneroso. En el caso de IME, se llevó a algunos líderes empresariales a México. ***Recomendación:*** Si la agencia ejecutora no cuenta con servicios de capacitación y/o su costo impide que se continúen de manera sostenible una vez concluya el proyecto, se recomienda que el FOMIN apoye este tipo de actividad.
- **Ausencia de criterios de medición estandarizados:** No se cuenta con criterios de medición estandarizados para determinar el éxito de estas actividades. Medir productos, como por ejemplo la cantidad de personas capacitadas, no es difícil. Sin embargo, el FOMIN necesita asegurar que los resultados de las actividades coinciden con los objetivos del proyecto, y por esta razón debe utilizar indicadores relacionados con los mismos. ***Recomendación:*** Si el objetivo es "bancarizar a los no bancarizados", el indicador tendría que ser "número de personas que se capacitaron y que accedieron a otros productos y servicios financieros de la entidad como resultado de la capacitación".
- **Conflicto de intereses:** Un aspecto particular relativo a la capacitación de las personas en educación financiera, es el conflicto de intereses que se presenta cuando son las instituciones que tienen un fin comercial, como es la venta de sus productos a los consumidores, las mismas que efectúan dicha capacitación. ***Recomendación:*** El FOMIN debería considerar este conflicto de intereses y tomar decisiones informadas sobre si desea apoyar estas iniciativas.

Conclusiones generales sobre el papel del FOMIN

El FOMIN ha promovido actividades relacionadas con remesas durante casi diez años. Su estrategia de trabajo en este tema se ha fundamentado en tres pilares: proyectos, gestión de conocimientos e investigación. La sumatoria de estas actividades ha sido extremadamente positiva. Ninguna otra entidad ha hecho tanto como el FOMIN para promover el tema de las remesas ante los organismos internacionales responsables de la formulación de políticas, frente a los cuales ha actuado como catalizador en el escenario mundial. Gracias a los esfuerzos de FOMIN, hoy es posible medir la dimensión de los flujos de remesas de los migrantes hacia sus países de origen en América Latina y el Caribe, si bien esta medición es susceptible de perfeccionamiento. El monto de dinero transferido por los migrantes, medido por vez primera por el FOMIN, sorprendió a los líderes mundiales. Esta situación llevó a que el G-8 se preocupara por el bienestar de los emisores de estos fondos y a la adopción de los Principios Generales para la Provisión de Servicios de Remesas Internacionales.

En estos 10 años, otras entidades han empezado a replicar las actividades del FOMIN en torno a las remesas. Otros organismos de financiamiento multilaterales y bilaterales tienen hoy proyectos de remesas y realizan esfuerzos de investigación en esta área. En la actualidad también se miden los flujos de remesas en Asia, África y Europa del Este. Los gobiernos están diseñando políticas para que los mercados de remesas sean más competitivos. Las empresas de transferencia de remesas han tenido que reducir los costos como consecuencia del nuevo entorno. La información sobre los costos de transferencia de remesas es más transparente. Gobiernos, donantes e instituciones financieras están prestando atención a las necesidades de emisores y receptores. La Facilidad para Remesas del

FOMIN/FIDA tiene hoy alcance global y un mayor número de donantes. Entre tanto, otros donantes están replicando la facilidad en el ámbito nacional, como es el caso del Programa de Alianzas en Torno a Remesas y Pagos del DFID en Bangladesh.

Por su parte, el FOMIN se ha comprometido a difundir aún más los resultados de su trabajo y a facilitar asesoramiento a otras entidades que persiguen los mismos resultados. Los miembros del equipo de remesas del FOMIN han participado en numerosas conferencias y hacen parte de varios grupos de trabajo sobre remesas, incluyendo el Grupo de Trabajo sobre Remesas Internacionales del G-8. Sus conocimientos son ampliamente valorados y actualmente proveen servicios de asesoría sobre remesas a los gobiernos. Asimismo, el FOMIN ha exportado su modelo de programa de remesas al Banco Asiático de Desarrollo, al Banco Africano de Desarrollo, al Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo y a sectores del Banco Mundial, además de que comparte sus experiencias y las enseñanzas obtenidas de su programa de remesas. El intercambio de lecciones aprendidas entre agencias ejecutoras de proyectos se produce durante los eventos del *cluster* de Remesas del FOMIN, muy valorados por los participantes. Estas lecciones también alimentan constantemente el diseño de nuevos proyectos. El FOMIN se propone ampliar la difusión de los resultados de sus iniciativas actualizando sus páginas web y enriqueciéndolas con más información. Los medios de comunicación internacionales consultan y citan a menudo sus publicaciones.

Independientemente del modelo del que se trate, los proyectos del FOMIN se encuentran a la vanguardia. Si bien algunos de ellos han tenido problemas de implementación y otros han fallado, el resultado general de estos esfuerzos se refleja en una cartera variada de experiencias a disposición de otras instituciones internacionales, donantes e inversores, así como en la producción de información valiosa sobre lo que funciona y sobre lo que requiere ajustes. Las agencias ejecutoras se han beneficiado también de una nueva visión sobre lo que pueden lograr en sus comunidades (por ejemplo, Cooperativa Salcajá). La posición de liquidez de estas entidades ha mejorado, lo cual ha dado lugar a nuevas estructuras para gestionar remesas y a nuevos programas para utilizarlas como fuente de crédito (por ejemplo, AMUCSS). Muchas de estas instituciones cuentan hoy con nuevos clientes (por ejemplo FEDECACES) y sus carteras de préstamos se han ampliado (por ejemplo, Mutualista Pichincha). Pequeñas entidades rurales se encuentran ahora conectadas a mercados internacionales (por ejemplo, BANSEFI), mientras que la tecnología de la información ha mejorado la eficiencia de los servicios de transferencia (por ejemplo, AIRAC).

Para emisores y receptores de remesas, los beneficios de los proyectos del FOMIN son indudables. En ambos lados de las fronteras, las familias ligadas a las remesas tienen mayor acceso a servicios de transferencia más económicos. En varios casos, el acceso a estas se ha facilitado mediante el uso de tarjetas de débito (por ejemplo, El Comercio) y nuevos puntos de servicios (por ejemplo, ADOPEM). Además, las familias que reciben y envían remesas tienen acceso a otros servicios financieros, entre ellos seguros (por ejemplo, BancoSol). Estos nuevos productos y servicios benefician a los emisores, quienes tienen mayor control sobre el uso de sus remesas (por ejemplo, Su Casita), y a los receptores, quienes pueden apalancarlas para adquirir activos como vivienda y ahorro (por ejemplo, Banco Agrícola). Por otra parte, ha mejorado la comodidad y seguridad de las transferencias. El riesgo de robo que corren los receptores se disminuye significativamente cuando sus transferencias se efectúan vía internet o se reciben directamente en sus cuentas de ahorro (por ejemplo, BHD).

En el ámbito gubernamental, en algunos países han mejorado las mediciones de flujos y el entorno regulatorio, tendencia ésta que se fortalecerá cuando otros países se incorporen a los proyectos del CEMLA.

En resumen, el valor del trabajo del FOMIN en remesas es significativo. Sus actividades en América Latina y en todo el mundo han abierto el camino para que existan más y mejores iniciativas que tengan un mayor impacto y beneficien a los migrantes, a sus familias y a sus comunidades

Anexo I: Lista de personas entrevistadas

Nombre	Cargo	Entidad	Localidad
Alberto Bucardo	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	México
Miguel Ángel Almeyda	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	México
Guillermo Aguilar	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	México
José Espinosa Girón	Gerente de negocios binacionales	NAFIN	México
Iliana de Silva Muñoz	Subdirectora, Promoción de hipotecas	SHF	México
Oscar Grajalves	Subdirector, Relaciones multilaterales	SHF	México
JJ Olivares	Subdirector , Estrategia y productos	SHF	México
Verónica Kaneen	Coordinadora de asistencia técnica	Su Casita	México
Francisco Merlos	Gerente ejecutivo	Su Casita	México
Gonzalo Palafox	Gerente general	Su Casita	México
Bernardo González	Director general adjunto de Banca Institucional	BANSEFI	México
Ismael Díaz	Subdirección de Financiamiento Internacional	BANSEFI	México
Ana María Carrillo	Directora de asuntos económicos y red de talentos	IME	México
Sofía Orozco	Subdirectora de asuntos económicos	IME	México
Isabel Cruz	Directora general	AMUCSS	México
Roberto Ramírez	Director	FPC	México
Alejandra Garduño	Coordinador de proyecto	FPC	México
Ignacio Corona	Administrador de proyecto	CEMLA I	México (regional)
René Maldonado	Coordinador de proyecto	CEMLA I	México (regional)
Corina Arteche	Coordinadora de proyecto	CEMLA II	México (regional)
Jempsy Fils-Aimee	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Haití
Anne Hastings	Directora	FONKOZE	Haití
Katleen Felix	Coordinadora de proyecto	FONKOZE	Haití
Guillermo Villacorta	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	El Salvador
Camille Ponce	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Bolivia
Jaime Giesecke	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Perú
Carlos Novoa Molina	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Colombia
Griselda Soto Bravo	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Nicaragua
Gladys Moreno Gómez Gavarette	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Honduras
Mariel Sabrá	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Argentina
Luciano Schweizer	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Brasil
Smeldy Ramírez Rufino	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	República Dominicana
Morgan Doyle	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Washington, D.C.
Claudio Cortellese	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Washington, D.C.
Bibiana Vásquez	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Washington, D.C.
Paula Auerbach	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Ecuador
Marco Macías	Especialista FOMIN	FOMIN/BID	Ecuador
Gregory Watson	Coordinador, Programa de remesas FOMIN	FOMIN/BID	Washington, D.C.
María Natalia Bajuk	Coordinadora, Programa de remesas FOMIN	FOMIN/BID	Washington, D.C.
Manuel Orozco	Coordinador, Programa de remesas y desarrollo	Inter-American Dialogue	Washington, D.C.
Tetsuro Narita	Oficial de inversiones	FOMIN/BID	Washington, D.C.
Edgar Rivera	Oficial de inversiones	FOMIN/BID	Washington, D.C.

Nombre	Cargo	Entidad	Localidad
Yann Brenner	*Especialista FOMIN*	*FOMIN/BID*	*Francia*
Rodolfo Lauritto	*Gerente de cartera FIDA, Programa América Latina de Caribe*	*UNOPS*	*Nueva York*
Tomas Miller	*Oficial de inversiones principal*	*FOMIN/BID*	*Washington, D.C.*
Marco Camagni	*Gerente de programa de país, División América Latina y el Caribe*	*FIDA*	*Italia*
Sabina López	*Coordinadora de proyecto*	*Banco Agrícola*	*El Salvador*
Gustavo Denys	*Director, Productos de consumo*	*Banco Agrícola*	*El Salvador*
Wendy Escobar	*Coordinadora de proyecto*	*Apoyo Integral*	*El Salvador*
José Napoleón Duarte III	*Director*	*MicroNegocios*	*El Salvador*
Emmanuel deCamps	*Director*	*Banco ProCredit*	*El Salvador*
Héctor Córdova	*Director*	*FEDECACES*	*El Salvador*
Bertha Silvia Mena	*Jefe de departamento de auditoría*	*FEDECACES*	*El Salvador*
Misael Barahona	*Gerente de supervisión*	*FEDECACES*	*El Salvador*
Manuel Tejeda	*Gerente General*	*COOPFEPROCA Inc.*	*República Dominicana*
Carlos Jiménez	*Consultor*	*HIP*	*República Dominicana*
Mercedes Canalda	*Director ejecutivo*	*ADOPEM*	*República Dominicana*
Eva Carvajal	*Vicepresidente de Negocios*	*ADOPEM*	*República Dominicana*
Claribel Díaz	*N.A.*	*ADOPEM*	*República Dominicana*
Niove Rivera	*N.A.*	*ADOPEM*	*República Dominicana*
Blanca Español	*N.A.*	*ADOPEM*	*República Dominicana*
Virginio Gerardo	*Director ejecutivo*	*AIRAC*	*República Dominicana*
Julio Caminero	*N.A.*	*AIRAC*	*República Dominicana*
María Cristina Álvarez	*Vicepresidente*	*BHD*	*República Dominicana*
Luis Ramón Valdez	*Director, Presidente*	*INDEPRO*	*República Dominicana*
Francesco Rispoli	*Consejero técnico, División de asistencia técnica*	*FIDA*	*Italia*
Rosemary Vargas Lundius	*Coordinadora, División de políticas*	*FIDA*	*Italia*
María Paulina Restrepo González	*Jefe, Departamento de desarrollo de proyectos*	*COMFAMA*	*Colombia*
Víctor Rosal	*Gerente*	*Cooperativa Salcajá*	*Guatemala*
Nicole Desiree Rossell	*Especialista FOMIN*	*FOMIN/BID*	*Guatemala*
Rina Santos	*Coordinador de proyecto*	*FACACH*	*Honduras*
Arturo Yara	*Coordinador de proyecto*	*APJ*	*Perú*
Don Terry	*Gerente FOMIN (1993-2007)*	*FOMIN/BID*	*Washington, D.C.*
Betsy Karen Murray	*Especialista FOMIN*	*FOMIN/BID*	*Costa Rica*
Natalia Sturla	*Gerente de Proyectos*	*HIP*	*Miami*
Gracia Goya	*Directora, Programas transnacionales*	*HIP*	*Miami*
Erick Loza	*Coordinador de proyecto*	*PRODEM FFP*	*Bolivia*
Leila Rispens-Noel	*Jefa*	*International Network of Alternative Financial Institutions (INAFI)*	*Perú*
Silvia de Méndez	*Directora*	*El Comercio*	*Paraguay*
Nobuyuki Otsuka	*Oficial de inversiones*	*FOMIN/BID*	*Washington, D.C.*
María Victoria Sáenz-Samper	*Oficial de operaciones principal*	*FOMIN/BID*	*Washington, D.C.*
Patricio Maldonado	*Director, proyecto FOMIN/BID*	*Mutualista Pichincha*	*Ecuador*
Pedro de Vasconcelos	*Coordinador, Fondo de financiación de remesas*	*FIDA*	*Italia*

Anexo II: Siglas y acrónimos

ABD	*Associação Brasileira de Dekasseguis [Asociación Brasileña de Dekasseguis]*
ACA	*Academia de Centroamérica*
AE	*Agencias Ejecutoras (socias del FOMIN)*
AIRAC	*Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito*
AMUCSS	*Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social*
ALC	*América Latina y el Caribe*
APJ	*Asociación Peruano Japonesa*
ASOCAJAS	*Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar*
BA	*Banco Agrícola*
BANSEFI	*Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros*
BAsD	*Banco Asiático de Desarrollo*
BC	*Banco Central*
BCE	*Banco Central del Ecuador*
BCSC	*Banco Caja Social*
BdT	*Banco del Trabajo*
BHD	*Banco Hipotecario Dominicano*
BID	*Banco Interamericano de Desarrollo*
BM	*Banco Mundial*
BNCR	*Banco Nacional de Costa Rica*
CAM	*Centro Acción Microempresarial*
CDT	*certificados de depósito a término*
CECA	*Confederación Española de Cajas de Ahorro*
CEMLA	*Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos*
CEPROM	*Centro de Promoción de la Mujer y el Desarrollo*
CEU	*central executing unit [unidad central de ejecución]*
CGAP	*Consultative Group to Assist the Poor [Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres]*
CNB	*Central National Bank and Trust Company [Banco Nacional Central y Sociedad Fiduciaria]*
CNBV	*Comisión Nacional Bancaria y de Valores*
COMFAMA	*Caja de Compensación Familiar de Antioquia*
CONOREVI	*Consejo Nacional de Organismos Estatales de Vivienda*
CPSS	*Committee on Payment and Settlement Systems [Comité de Sistemas de Pagos y Liquidaciones]*
CREO	*Centro Regional de Originación*
CRM	*customer relationship management [gestión de relación con el cliente]*
DFID	*Department for International Development of the United Kingdom [Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido]*
FACACH	*Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras*
FEDECACES	*Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador*
FMI	*Fondo Monetario Internacional*
FENACOAC	*Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito*
FIDA	*Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*
FINDESA	*Financiera Nicaragüense de Desarrollo Sociedad Anónima*
FIRA	*Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, Gobierno de México*
FOMICRO	*Caja Central y Fondo de Inversiones*
FOMIN	*Fondo Multilateral de Inversiones*
FONAEVI	*Fondo Nacional de Apoyo Económico a la Vivienda*
FPC	*Fundación para la Productividad en el Campo, A.C.*
HIP	*Hispanics in Philanthropy [Hispanos en Filantropía]*
HTA	*Hometown Associations [Asociaciones de migrantes]*
IAC	*International Advisory Committee [Comité Asesor Internacional]*

IED	*inversión extranjera directa*
IMAS	*Instituto Mixto de Ayuda Social*
IME	*Instituto de los Mexicanos en el Exterior*
IMF	*instituciones de microfinanzas*
INDE	*Instituto Nicaragüense de Desarrollo*
INMIGRA	*Instituto de Migración y Desarrollo en la Región Andina*
LIFNB	*Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios*
NAFIN	*Nacional Financiera*
OIM	*Organización Internacional para las Migraciones*
ONG	*organizaciones no gubernamentales*
PAHNAL	*Patronato del Ahorro Nacional*
PG	*principios generales*
PRODEFIC	*Programa de Desarrollo Económico y Financiero Cooperativo*
RTG	*Remittances Working Group [Grupo de Trabajo de Remesas]*
SEBRAE	*Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas]*
SGI	*sistemas de gestión de información*
SHF	*Sociedad Hipotecaria Federal*
SNP	*Sistema Nacional de Pagos (Ecuador)*
SOFOLES	*sociedades financieras de objeto limitado*
SWIFT	*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication [Sociedad de Telecomunicación Financiera Interbancaria Mundial]*
TI	*tecnología de la información*
UE	*Unión Europea*
UNCDF	*United Nations Capital Development Fund [Fondo de Desarrollo de Capital de Naciones Unidas]*
USAID	*United States Agency for International Development [Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional]*

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
mifcontact@iadb.org

FOMIN
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID