

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

GUATEMALA

**MIREMESA CON MICOOPE: REMESAS Y AHORROS EN GUATEMALA
(GU-M1057)**

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Rebecca Rouse (MIF/ATF) Jefe de Equipo, Luis Alejandro Mejía (MIF/CGU), Fermín Vivanco (MIF/ATF), María Luisa Hayem (MIF/ATF), Juan David Reyes (MIF/ATF), e Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	6
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	10
III.	COMPONENTES.....	12
IV.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	16
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	18
VI.	AGENCIA EJECUTORA	18
VII.	RIESGOS DEL PROYECTO	19
VIII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	19
IX.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	19
X.	ACCESO A LA INFORMACIÓN	21

RESUMEN DEL PROYECTO
MIREMESA CON MICOOPE: REMESAS Y AHORROS EN GUATEMALA
(GU-M1057)

Según el Banco de Guatemala, este país recibió US\$6.285 mil millones en concepto de remesas de migrantes durante el año 2015. Los flujos de remesas hacia el país aumentaron por más de 13% en comparación con el año 2014, indicando una creciente importancia de las remesas familiares en el territorio. Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2011, 8,4% de la población guatemalteca, o más de 1,2 millones de personas, se beneficia de las remesas internacionales. A pesar de que casi uno de cada 10 guatemaltecos recibe una porción o la totalidad de su ingreso mensual de las remesas, a través de pagos recurrentes, solo el 10% de estos flujos se reciben a través de un abono a cuenta. A nivel de país, solamente 41% de los adultos poseen una cuenta bancaria en una institución financiera formal; 15% de guatemaltecos reportan usar una cuenta formal para ahorrar. Estos bajos niveles de inclusión financiera impiden oportunidades para generar ahorros y adquirir activos por parte de los receptores de remesas.

Muchas instituciones financieras que participan en el mercado de remesas limitan dicha participación al servicio de pago solamente, haciendo las veces de agentes de pago de compañías de transferencia de dinero y distribuyendo los pagos de efectivo, sin focalizarse en otras necesidades financieras potenciales de los clientes receptores de remesas. Este proyecto busca innovar en crear un modelo que permita aumentar el acceso de las familias receptoras de remesas guatemaltecas a cuentas de ahorro de tipo transaccional. Esta cuenta transaccional facilitará la recepción y administración de las remesas y será acompañada con la oferta de productos de ahorro programado y de crédito, especialmente diseñado para los beneficiarios de las remesas de migrantes. Este modelo incentivará al receptor de remesa a recibir sus transferencias a través de un abono a cuenta, en vez de en efectivo, con la oferta de una nueva herramienta de pago que facilitará el uso continuo de la cuenta para transacciones, evitando que los clientes retiren la totalidad de su remesa en un solo golpe.

Se beneficiarán de este proyecto alrededor de 35.000 guatemaltecos receptores de remesas por todo el país, a través de un producto de ahorro de la red de cooperativas MiCoope. De ellos, está estimado que 4.500 en adición a adquirir un nuevo producto de ahorro también optarán por un producto de crédito ligado a las remesas. Se espera tener mayor impacto en los departamentos de San Marcos, Huehuetenango, Sololá, El Quiche, Guatemala, y Totonicapán, donde se iniciará el piloto y validación del modelo a ser creado por el proyecto. Luego será escalado por el Sistema MiCoope que integra a 25 cooperativas con cobertura en 21 de los 22 departamentos de Guatemala. Se espera que alrededor de 65% de los beneficiarios sean mujeres. El proyecto también beneficiará de forma indirecta a 105.000 miembros de hogares encabezados por clientes de remesas de MiCoope.

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Asistente Administrativo
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
ENCOVI	Encuesta de Condiciones de Vida
FENACOAC	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PSR	Informes de Situación del Proyecto (Project Status Report)
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RO	Reglamento Operativo
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

**MIREMESA CON MICOOPE: REMESAS Y AHORROS EN GUATEMALA
(GU-M1057)**

País y ubicación geográfica	Guatemala, con énfasis en los departamentos de San Marcos, Huehuetenango, Sololá, El Quiche, Guatemala, y Totonicapán		
Organismo Ejecutor:	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC)		
Área de acceso:	Acceso al Financiamiento		
Agenda:	Ahorros, Pagos y Nuevos Canales de Distribución		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	Este proyecto será presentado para consideración de financiamiento al gobierno de Australia		
Beneficiarios directos:	35.000 clientes de remesas, de los cuales 65% serán mujeres.		
Beneficiarios indirectos:	105.000 miembros de hogares encabezadas por clientes de remesas (asumiendo un tamaño promedio de hogar de 4 personas).		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 461.864	60%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 461.864	60%
	Contraparte:	US\$ 301.611	40%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 763.475	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses para la ejecución y 42 meses para los desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Presentar evidencia de la contratación del coordinador del proyecto. Presentar evidencia de aprobación del Comité de Gerentes del sistema MiCoope para la realización del piloto en al menos dos cooperativas.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	Este proyecto será supervisado por la Oficina de País de Guatemala, la cual tendrá la responsabilidad de realizar los desembolsos.		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. La Facilidad Regional para Remesas y Ahorro (RG-M1216)

- 1.1 Objetivos y componentes del Programa. En Octubre de 2012, mediante el documento MIF/AT-1204, el Comité de Donantes aprobó la cooperación técnica no reembolsable para la facilidad regional “Programa Regional de Remesas y Ahorros” (RG-M1216). El objetivo general del Programa es ampliar la disponibilidad de productos y servicios financieros dirigidos a las poblaciones de bajos ingresos en América Latina y el Caribe. El objetivo específico consiste en apoyar la formulación de modelos de negocio para desarrollar y ofrecer productos de ahorro líquido y programado dirigidos a clientes de remesas internacionales, a fin de contribuir en la reducción de su vulnerabilidad. El Programa consta de los siguientes componentes: (i) establecimiento del programa y selección de proyectos; (ii) financiamiento de proyectos seleccionados; y (iii) conocimiento y comunicación. El costo total del Programa asciende a US\$7.956.400.
- 1.2 Administración del Programa. El FOMIN es el organismo ejecutor de los Componentes 1 y 3 del Programa y estableció una unidad ejecutora que incluye a la coordinadora del Programa y un equipo técnico de proyecto de especialistas FOMIN. Los diferentes proyectos, que se financiarán a través del Componente 2 serán ejecutados por las instituciones solicitantes de la región. Adicionalmente, el Programa cuenta con un Comité Asesor que consiste de especialistas del FOMIN, AUS, y CAF.
- 1.3 Identificación de los Proyectos. El Programa de Remesas y Ahorros realizó un primer llamado de expresiones de interés en 2012, en el cual 39 instituciones manifestaron su interés en participar en el Programa. De las 10 ideas preseleccionadas y evaluadas por el equipo del Programa, en coordinación con integrantes del FOMIN en la sede y en los países¹, 5 recibieron el aval del Comité Asesor para pasar a la fase de diseño de proyecto, entre ellos este mismo proyecto presentado por MiCoope, bajo un concepto y modelo de negocios diferente al que a continuación se describe. Este proyecto es el séptimo que se somete a aprobación² dentro de la facilidad.

B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.4 Guatemala y las remesas. Según el Banco de Guatemala, el país de Guatemala recibió US\$6.285 mil millones en concepto de remesas de migrantes durante el año 2015³. Los flujos de remesas hacia el país aumentaron por más de 13% en comparación con el año 2014, indicando una

¹ Los criterios que se utilizaron fueron: 1) Organización: (a) la capacidad financiera y técnica de la organización y su trayectoria; y b) grado de experiencia en la ejecución de proyectos y provisión de servicios y productos financieros en la región. 2) Propuesta: (a) pertinencia de la propuesta para el problema a tratar; (b) alineación con los objetivos del Programa, (c) características en términos de innovación; (d) escalabilidad de la iniciativa o su potencial de ser replicada. 3) Sostenibilidad: (a) relación costo-beneficio de la idea de proyecto; y (b) sostenibilidad operativa y financiera de la propuesta teniendo en cuenta la solidez financiera de la institución.

² Hasta la fecha se han aprobado los siguientes proyectos de la facilidad: PR-M1028, HA-M1051, HO-M1045, BO-M1066, ES-M1051, y ES-M1052. Por medio del Programa de Remesas y Ahorros se espera co-financiar un total de 8 proyectos.

³ <https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/remesas/remfam2016.htm&e=125844>

creciente importancia de las remesas familiares en el territorio⁴. Para ponerlo en contexto, las remesas representaron casi 12% del PIB del país en 2014. Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2011, 8,4% de la población guatemalteca, o más de 1,2 millones de personas, se beneficia de las remesas internacionales⁵.

- 1.5 El principal país de destino de los migrantes guatemaltecos es los Estados Unidos, donde viven aproximadamente 834.000 personas de origen guatemalteco⁶. Ellos forman la 10ª población migrante más importante, en términos de cantidad de personas, de los Estados Unidos. La concentración de guatemaltecos más grande en los Estados Unidos está en el estado de California, seguido por poblaciones importantes en los estados de Florida, Texas, Nueva York, Nueva Jersey, Maryland, y Virginia⁷.
- 1.6 Por destino, según los resultados de ENCOVI, los departamentos de Huehuetenango y Guatemala cuentan con más de 150.000 beneficiarios de remesas cada uno, seguido por San Marcos, Quetzaltenango, El Petén, Escuintla, Quiché, y Totonicapán con entre 50.000 y 100.000 beneficiarios de remesas, respectivamente. El 39% de beneficiarios de remesas en Guatemala se identifican como indígenas. Con respecto a género, 72% de receptores de remesas son mujeres. El estudio de ENCOVI revela que el 43% de los receptores de remesas de edad productiva tienen empleo, en comparación con 54% de la población en general. Entre ellos, 46% trabajan por su propia cuenta (en comparación con 23% en la población en general). En promedio, los hogares receptores de remesas caen entre el 3º y 4º quintiles de ingresos. Dentro de los hogares guatemaltecos que se benefician de las remesas, en promedio esas transferencias representan el 40% del total de sus ingresos.
- 1.7 Problema. A pesar de que casi 1 de cada 10 guatemaltecos recibe una porción o la totalidad de su ingreso mensual de las remesas, a través de pagos recurrentes, solo el 10% de estos flujos se reciben a través de un abono a cuenta⁸. A nivel de país, solamente 41% de los adultos poseen una cuenta bancaria en una institución financiera formal; 15% de guatemaltecos reportan usar una cuenta formal para ahorrar⁹. Estos bajos niveles de inclusión financiera impiden oportunidades para generar ahorros y adquirir activos por parte de los receptores de remesas. Estos hogares, muchas veces, tienen contacto regular con las instituciones financieras donde cobran sus remesas, pero faltan oportunidades claras para la venta cruzada de otros productos y servicios financieros que les puedan ayudar a reducir su vulnerabilidad económica en el largo plazo.
- 1.8 Causas del problema. Muchas instituciones financieras que participan en el mercado de remesas limitan dicha participación al servicio de pagos solamente, haciendo las veces de agentes de pago de compañías de transferencia de dinero y entregando los pagos de efectivo, a partir de los cuales cobran una comisión por transferencia operada, lo cual evita que se focalicen en proveer una

⁴ Ibid.

⁵ Cálculo propio de los autores, basada en <http://www.ine.gob.gt/index.php/encuestas-de-hogares-y-personas/condiciones-de-vida>

⁶ Tabulaciones del Pew Research Center del 2013 American Community Survey http://www.pewhispanic.org/2015/09/15/hispanics-of-guatemalan-origin-in-the-united-states-2013/ph_2015-09-15_hispanic-origins-guatemala-02/

⁷ Cervantes, Jesús. *El perfil de la población de origen guatemalteco en los Estados Unidos*. México D.F.: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, Junio 2014.

⁸ CEMLA. "Programa de Mejora de la Información y Procedimientos de los Bancos en el Área de Remesas: Guatemala." México D.F., Abril 2010.

⁹ The World Bank. *Financial Inclusion Data/Global Findex*. Washington DC, 2014.

<<http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/guatemala>>.

oferta de productos financieros de alto valor a los clientes receptores de remesas. La mayor parte de las entidades financieras no ofrecen otros productos y servicios complementarios a la remesa, tampoco realizan esfuerzos de comercialización enfocados a la población que recibe remesas. Lo anterior se debe a que frecuentemente los intermediarios financieros no están enfocados como parte de su negocio principal en generar dichos valores agregados, sino más bien en las comisiones transaccionales operativas de la entrega de remesas en efectivo en la ventanilla, en este sentido no se ha priorizado el desarrollo de productos complementarios. Además, muchas instituciones pagadoras no conocen las necesidades y las barreras de entrada de estos clientes ajenos al negocio bancario, ya que sus niveles de inclusión financiera son bajos aunque reciben regularmente una remesa por medio de sus puntos de atención al cliente.

- 1.9 Efectos del bajo uso del ahorro. El ahorro es un ingrediente fundamental para la inclusión financiera de las poblaciones de bajos ingresos, ya que permite manejar la liquidez a corto plazo para efectos de conveniencia y seguridad, así como acumular activos para atender necesidades futuras. La experiencia del FOMIN indica que muchas familias receptoras de remesas suelen ahorrar dinero informalmente, fuera del sistema financiero formal. Sin embargo, el ahorro informal tiene desventajas importantes para hogares de bajos recursos. Guardar dinero en casa suele ser inseguro, ahorrar en especie (por ejemplo en la compra de terrenos o joyas) tiene distintos grados de liquidez. El ahorro informal tampoco facilita el acceso a otros productos financieros como el crédito, seguros y otros.
- 1.10 Las familias que viven cerca del umbral de pobreza o por debajo del mismo, como sucede con la mayor parte de los hogares clientes de remesas, disponen de fuentes de ingresos limitados y a veces irregulares. Emplean estos recursos, que incluyen transferencias de dinero recibidas de familiares o amigos en el exterior, para sufragar el costo de sus necesidades cotidianas inmediatas, tales como alimento y transporte. Cuando surgen necesidades más costosas, los ahorros de la unidad familiar se vuelven críticos. Los ahorros resultan ser un mecanismo clave para reducir la vulnerabilidad de la unidad familiar y una forma de hacer inversiones futuras en salud, educación, el hogar o el negocio.
- 1.11 Modelo de solución propuesta. Innovar en crear un modelo que permita aumentar el acceso de las familias receptoras de remesas guatemaltecas a cuentas de ahorro de tipo transaccional. Esta cuenta transaccional facilitará la recepción y administración de las remesas y será acompañada con la oferta de productos de ahorro programado y de crédito, especialmente diseñado para los beneficiarios de las remesas de migrantes. Este modelo incentivará al receptor de remesa a recibir sus transferencias a través de un abono a cuenta, en vez de en efectivo, con la oferta de una nueva herramienta de pago que facilitará el uso continuo de la cuenta para transacciones, evitando que los clientes retiren la totalidad de su remesa en un solo golpe, fomentará además su uso continuo, mediante el diseño y promoción de una tarjeta débito Visa ligada a esas cuentas.

C. Beneficiarios del proyecto

- 1.12 Se beneficiarán de este proyecto alrededor de 35.000 guatemaltecos receptores de remesas, a través de un producto de ahorro de la red de cooperativas MiCoope. De ellos, está estimado que 4.500 en adición a adquirir un nuevo producto de ahorro también optarán por un producto de crédito ligado a las remesas. Estas familias provienen de estratos socioeconómicos medianos, de promedio del 3er quintil económico. De ellos, se anticipa que un 20% de serán microempresarios. Se espera además que este proyecto beneficie de forma indirecta a 105.000 miembros de hogares encabezados por clientes de remesas de MiCoope.

- 1.13 Género: Alrededor del 65% de los beneficiarios receptores de remesas serán mujeres. A nivel nacional, el porcentaje de receptores de remesas femeninos es 72% según el ENCOVI, así que durante el transcurso del proyecto la proporción de mujeres beneficiarios podría aumentar. El diseño de los productos y de los mensajes de promoción se basarán en información levantada durante un estudio de mercado, con resultados segmentados por género como parte del análisis. Los indicadores de seguimiento también estarán desagregados por género.

D. Contribución al Mandato FOMIN y Estrategia BID

- 1.14 Este proyecto, y otros que repliquen sus aprendizajes, contribuirá a la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe porque reduce la vulnerabilidad de hogares receptores de remesas en Guatemala en el corto plazo, y fomenta la inversión en actividades productivas y en capital humano en el largo plazo. El proyecto promueve el acceso a productos de ahorro para clientes de remesas de bajos ingresos, y también el uso continuo de los productos de ahorro que permita fomentar una cultura de ahorro. Se espera que los ahorros acumulados por los beneficiarios de este proyecto contribuyan a aumentos en inversiones en vivienda, salud y/o educación. Esos ahorros acumulados también se usarán para financiar emergencias por robo, enfermedad o desastres naturales, sin que los beneficiarios tengan que endeudarse. Este proyecto también contribuye al desarrollo del sector privado al mejorar su capacidad de ofrecer productos y servicios adecuados a estas poblaciones y aumentando su cartera de ahorros, e incrementando la accesibilidad de productos y servicios financieros inclusivos a través de agentes corresponsales.
- 1.15 Este proyecto forma parte del conjunto de 8 proyectos que serán financiados por medio de Programa de Remesas y Ahorros (RG-M1216), el cual tiene como objetivo reducir la vulnerabilidad de la población cliente de remesas en América Latina y el Caribe por medio del acceso al ahorro por parte de los clientes de remesas internacionales.
- 1.16 Colaboración con el Grupo BID. En general, se considera que el proyecto fomenta la acumulación de activos que serán destinados a inversiones en salud, educación y vivienda, así alineándose con los objetivos del BID de expandir el acceso a servicios de educación y salud, y crear acceso a vivienda digna. También está alineado con el plan estratégico del Plan para la Prosperidad del Triángulo Norte, que promueve, entre otras cosas, (i) la dinamización al sector productivo para crear oportunidades económicas; y (ii) el desarrollo de oportunidades para capital humano dentro de las comunidades más afectadas por la migración en los países de Guatemala, El Salvador, y Honduras. Los departamentos en donde este proyecto tendrá mayor impacto son departamentos de interés para el Plan para la Prosperidad del Triángulo Norte.

Innovación y Conocimiento. Este proyecto desarrollará innovaciones en productos y servicios financieros para la creación de hábitos de ahorro entre clientes de remesas. Este proyecto representa una contribución importante al conocimiento generado por el Programa de Remesas y Ahorros porque probará intervenciones que fomentan cambios de comportamiento entre receptores de remesas del uso de efectivo hacia el uso métodos de pago electrónicos, entre poblaciones con bajos niveles de uso de tecnología. Adicionalmente, se generarán otros productos de conocimiento por medio de esta experiencia que serán financiados por medio del Componente III del Programa de Remesas y Ahorros (RG-M1216), el cual tiene como objetivo captar, sistematizar y comunicar los aprendizajes del proyecto.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El impacto esperado del proyecto es contribuir a la reducción de la vulnerabilidad de los hogares receptores de remesas en Guatemala y mejorar sus medios de subsistencia a través del ahorro continuo en una institución financiera. El objetivo de resultado del proyecto es aumentar el acceso y uso del ahorro de los clientes de remesas guatemaltecos mediante la provisión de productos de ahorro y la provisión de productos de crédito diseñados para el contexto de los receptores de remesas.

B. Modelo de intervención

- 2.2 La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC), conocida por su nombre comercial MiCoope, integra a 25 cooperativas de ahorro y crédito, las que registran una membresía superior a 1.520.000 asociados (los cuales representan el 9% de la población del país) y 233 agencias a nivel nacional. El sistema MiCoope ha centralizado las operaciones de pagos de remesas en nombre de las 25 cooperativas asociadas como parte de su política de crear una “cancha única” para sus miembros, negociando contratos y gestionando relaciones con empresas remesadoras internacionales. También MiCoope fundó en el año 2015 una casa de cambio para facilitar operaciones en moneda extranjera, siendo así más competitivos en el mercado de remesas. Hasta la fecha, MiCoope tiene contratos con 24 empresas remesadoras internacionales, pagando unas 26.500 transacciones de remesas al mes. Su nivel de penetración al mercado de remesas en Guatemala ha crecido rápidamente durante los últimos dos años, con una tasa de crecimiento anual de 42% en comparación con una tasa de 11% de crecimiento en el volumen total de las remesas al país entre 2014 y 2015.
- 2.3 Como producto de este proyecto, MiCoope diseñará un modelo transaccional para receptores de remesas para incentivar la recepción y uso de las remesas internacionales a través de herramientas electrónicas, y no en efectivo. Para poder crear este cambio de comportamiento con respecto a las remesas, MiCoope reconoce que la clave para el éxito está en el fácil acceso al dinero y la facilidad de realizar transacciones de forma electrónica. Por eso, MiCoope propone el desarrollo de las siguientes herramientas para acompañar la cuenta transaccional para la recepción de las remesas: (i) una tarjeta de débito con marca Visa que permite al cliente realizar pagos con su remesa en cualquier punto de venta que acepte tarjetas Visa¹⁰, e igual realizar transacciones en cajeros automáticos que formen parte de la red Visa Plus; (ii) la notificación de abono de remesas a cuenta a través de mensajes SMS; (iii) el desarrollo de un app móvil para gestionar la remesa, consultar balances, etc.; y (iv) el desarrollo de una plataforma web banking atada al producto para realizar consultas, transferencias y pagos a terceros, y otras operaciones en línea.
- 2.4 El uso de mensajes SMS dará a MiCoope la posibilidad de mantenerse en comunicación regular con sus clientes de manera rentable e eficiente sobre sus pagos de remesas, pero también creará una plataforma para poder hacerles llegar recordatorios e información sobre sus productos, balances de ahorro, y recomendaciones para mejorar sus hábitos financieros. Estudios sobre el impacto de recordatorios a través de mensajería SMS demuestran que el uso de mensajes específicos recordándole al cliente sobre su meta financiera individual resulta en un aumento en

¹⁰ Hasta el momento, MiCoope solo ofrece tarjetas de débito de red cerrada, es decir, que solo funcionan con cajeros automáticos y equipos de POS MiCoope.

ahorros de 16% versus clientes que no recibían ningún mensaje.¹¹ En Colombia, el uso de mensajes SMS resultó en un aumento de hasta 43% en balances de ahorros después de 12 meses entre jóvenes de bajos recursos¹².

- 2.5 La introducción de este producto transaccional para receptores de remesas tiene dos propósitos: primero, captar las remesas de los actuales socios de las cooperativas como abono a cuenta en vez de efectivo, y dos, convertir a clientes receptores de remesas en socios de una cooperativa si no lo son. Esta estrategia contribuye al objetivo global de MiCoope de llegar a 2.000.000 de socios para el año 2017.
- 2.6 Para fomentar la rentabilidad de estos clientes de remesas, con los recursos del proyecto MiCoope también diseñará otros productos financieros para este segmento que ofrecerá como parte de una campaña de venta cruzada. Estos productos serán un producto de ahorro programado para receptores de remesas, y un producto de crédito atado a los flujos de remesas, que incluye evaluar un mecanismo de seguro de las remesas para el préstamo para casos de muerte o incapacidad total del migrante emisor de remesas en el exterior.
- 2.7 También conocido como el ahorro contractual o planeado, un producto de ahorro programado permite al cliente depositar periódicamente una suma definida y retirar los fondos únicamente para un fin específico en un plazo determinado de antemano. El término “ahorro contractual” no significa un ahorro “obligatorio” o “forzoso.” Un producto de ahorro programado debe incorporar una mezcla de incentivos, recordatorios, y penalidades que sean adecuados para el contexto y para su mercado meta¹³.
- 2.8 Los productos de ahorro programado contribuyen a acumular una parte de los ingresos corrientes para satisfacer necesidades futuras, en lugar de acceder a un préstamo basado en ingresos futuros limitados e irregulares. Varias experiencias han demostrado que se puede incentivar el ahorro formal en la población de bajos ingresos cuando se le vincula a un propósito de gran valor, tal como la cuota inicial para la compra de vivienda, la educación de un hijo, o la jubilación¹⁴.
- 2.9 El tercer producto a diseñar será un producto de microcrédito orientado hacia los receptores de remesas. Es posible que este producto de crédito pueda ser diseñado para usos productivos, como 20% de los receptores de remesas reportan tener un micro o pequeño negocio. El producto será innovador por dos razones: primero, se basará en parte en los datos administrativos de los pagos de remesas del cliente, siendo el primer producto de crédito de MiCoope para incorporar explícitamente estos datos en su scoring; y segundo porque será el primer producto de microcrédito, al conocimiento del equipo de diseño del proyecto, que incluye un seguro de remesa para el préstamo.

¹¹ Karlan, Dean; McConnell, Margaret; Mullainathan, Sendhil; y Zinman, Jonathan. “Getting to the Top of the Mind: How Reminders Increase Saving.” NBER Working Paper No. 16205, July 2010.

¹² Rodriguez, Catherine; Saavedra, Juan. “Nudging Youth to Develop Savings Habits: Experimental Evidence Using SMS Messages.” CESR-Schaeffer Working Paper No. 2015-018, August 2015.

¹³ Reyes, Andrea. “No Hay Receta Perfecta para el Ahorro Programado.” MIF, Septiembre 2013 <http://www.pro-savings.org/es/no-hay-receta-perfecta-para-el-ahorro-programado>.

¹⁴ Ver trabajos de investigación realizados por Karlan et al, que se encuentran en: <http://www.povertyactionlab.org/evaluation/savings-account-labeling-ghana> y Nava Ashraf, Dean Karlan, and Wesley Yin. “Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines.” *The Quarterly Journal of Economics* (2006) 121 (2): 635-672.

III. COMPONENTES

Componente I: Diseño de productos financieros (FOMIN: US\$145.000; Contraparte: US\$132.050).

- 3.1 El objetivo de este componente es crear una oferta de productos financieros adecuados para los receptores de remesas guatemaltecos. Como las cooperativas del sistema MiCoope ya ofrecen productos de ahorro y crédito, este componente consistirá en una adaptación de esos productos según las necesidades y preferencias de los receptores de remesas y sus familiares emisores de remesas, con un enfoque en el desarrollo de herramientas de pago y comunicación que incentivarán un cambio de comportamiento del manejo de la remesa en efectivo hacia un manejo de la remesa de forma electrónica. Los productos a desarrollar son: (i) un producto de ahorro transaccional para receptores de remesas; (ii) un producto de ahorro programado para receptores de remesas; (iii) un producto de crédito con seguro de remesas. Es importante para el éxito de este proyecto también aumentar el volumen de remesas pagadas a través del sistema MiCoope, por eso también se ha incluido unas actividades de investigación de mercado y mercadeo en los Estados Unidos, más la integración de por lo menos tres empresas remesadoras más al sistema.
- 3.2 Las actividades de este componente incluyen el desarrollo, modificación y adaptación de productos y sistemas para la oferta de estos productos. Este componente financiará las siguientes actividades: (i) una investigación de mercado, con resultados desglosados por género, tanto de clientes de remesas en Guatemala como de los mismos emisores de remesas en los Estados Unidos; (ii) el desarrollo de un producto de ahorro transaccional con tarjeta débito de Visa, el desarrollo de un sistema de comunicación vía SMS, una plataforma de web banking, y una app móvil; (iii) el desarrollo de un producto de ahorro programado para receptores de remesas; y (iv) un producto de microcrédito con seguro de remesas.

Componente II: Lanzamiento de productos (FOMIN: US\$10.000; Contraparte: US\$14.250).

- 3.3 El objetivo de este componente es primero de lanzar los nuevos productos para receptores de remesas de forma controlada en un piloto realizado por 3 cooperativas, y luego la masificación de dichos pilotos a las demás 22 cooperativas del sistema MiCoope a nivel nacional. MiCoope ha seleccionado a las tres cooperativas de pilotaje en base de los volúmenes de remesas pagados, su ubicación geográfica en zonas de alta migración, y su capacidad institucional. Las tres cooperativas seleccionadas de forma preliminar para llevar a cabo los pilotos son Acredicom R.L. (\$3,1 millones en concepto de remesas pagado por mes), Ecosaba R.L. (\$1 millón por mes), y Guayacán R.L. (\$869 mil por mes).
- 3.4 Las actividades a ser financiadas por este componente son: (i) el pilotaje con 3 cooperativas; y (ii) el escalamiento a las demás 22 cooperativas.

Componente III: Promoción masiva de productos (FOMIN: US\$100.000; Contraparte: US\$87.500).

- 3.5 El objetivo de este componente es promocionar de manera nacional los productos y servicios creados como parte de este proyecto. MiCoope maneja una marca común en nombre de todas las cooperativas socias del sistema, así que todos los esfuerzos de marketing serán centralizados. Este componente abarcará actividades promocionales en los Estados Unidos, con el objetivo de aumentar la presencia de marca MiCoope entre los migrantes emisores de remesas en mercados claves del país y aumentar la selección de MiCoope como punto de cobro para sus remesas, una decisión tomada por el migrante al momento de enviar su dinero. Este esfuerzo se canalizará por redes sociales, campañas por internet que apalancan páginas web que frecuentan los migrantes en el exterior como www.soy502.com y www.prensalibre.com, tanto como en eventos puntuales de la comunidad guatemalteca en Los Ángeles y/u otras ciudades. La promoción de los productos

financieros a los receptores de remesas se aprovecharán de canales de medios más tradicionales dentro del territorio de Guatemala, y también de las mismas cooperativas y su personal.

- 3.6 Las actividades a ser financiadas por este componente son: (i) la implementación de una campaña para el aumento del volumen de remesas; (ii) la promoción del producto transaccional para receptores de remesas; y (iii) la promoción de la venta cruzada de productos de ahorro programado y/o de crédito con remesas.

Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 3.7 MiCoope será responsable de ejecutar el proyecto y de cumplir con los objetivos del proyecto. A tales efectos constituirá una unidad ejecutora, y designará un coordinador de proyecto, que reportará al Gerente de Desarrollo Institucional o al Gerente Financiero. El/La coordinador(a) de proyecto tendrá a su cargo las funciones principales de la unidad ejecutora durante la puesta en marcha del mismo, funciones que incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: (a) elaboración y aprobación del plan operativo anual, que desarrollará la unidad ejecutora; (b) evaluación del avance logrado en cada componente, (c) control de todos los procedimientos administrativos, financieros y de adquisiciones, y (d) elaboración de informes de resultados.
- 3.8 El equipo FOMIN del Programa de Remesas y Ahorros en coordinación con el personal del BID/FOMIN en Guatemala, participará en actividades de seguimiento y apoyo en temas de conocimiento que contribuyan a alcanzar los objetivos del Programa de Remesas y Ahorros, incluyendo el levantamiento de información y la generación de productos de conocimiento adicionales.

E. Sostenibilidad

- 3.9 Después de una inversión inicial en los ajustes a los productos para receptores de remesas, y en el desarrollo de un módulo de promoción que los acompañe, se espera contar con los elementos necesarios para volver esta intervención rentable y sostenible para las cooperativas de MiCoope, después de agotarse los recursos de contraparte del FOMIN. Dado que las cooperativas de MiCoope actualmente no atienden al 50% de sus receptores de remesas con otros productos, existe un terreno fértil para la expansión de los productos diseñados entre los receptores. Para ser rentables los productos de ahorro para clientes de bajos ingresos, la escala es clave. Uno de los factores para tomar en cuenta para la sostenibilidad del modelo es la promoción de la marca MiCoope entre los migrantes en el exterior, así aumentando los volúmenes de remesas pagadas a través del sistema MiCoope y abriendo acceso a mayores cantidades de hogares beneficiarios de remesas en el país que puedan beneficiar de estos productos.
- 3.10 Al finalizar la ejecución se realizará un Taller de Sostenibilidad con todos los entes involucrados para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminados los fondos.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 3.11 La experiencia del FOMIN en el área de remesas por más de 10 años,¹⁵ incluyendo en proyectos de bancarización de clientes de remesas – ejecutados en países como Bolivia, Ecuador, El Salvador, Haití, Honduras, Paraguay, México y la República Dominicana – ha demostrado la importancia para los intermediarios financieros de ir más allá de la entrega de la remesa como tal, y ampliar la

¹⁵ “Diez años de innovación en remesas: Lecciones aprendidas y modelos para el futuro”. Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. Mayo de 2010.

base de clientes mediante la generación de productos y servicios financieros dirigidos específicamente a la población que recibe las remesas. Asimismo, estos proyectos han dejado evidencia de que las remesas son un vehículo para integrar a los clientes de remesas en el sistema financiero.

- 3.12 La experiencia de estos proyectos ha puesto de relieve una serie de elementos que se tendrán en cuenta durante el diseño de los proyectos, entre ellos: (i) la importancia de establecer una relación de confianza entre el intermediario financiero y el cliente, a veces por medio de educación financiera u otros programas de atención al cliente, a fin de asegurar un mayor uso de productos adaptados a esta población; (ii) la importancia de focalizar y segmentar adecuadamente la clientela, a fin de permitir que el desarrollo de productos, la comercialización y los canales de distribución reflejen las necesidades y preferencias del segmento; (iii) la importancia de incluir de alguna manera todos los enlaces de la cadena de valor de las remesas, desde el punto de envío hasta el de recepción.
- 3.13 Este proyecto también tomará en cuenta el conocimiento y lecciones aprendidas de los proyectos en ejecución bajo el programa “Vinculación de los pagos de protección social con el ahorro” (RG-M1198), el cual tiene como objetivo desarrollar e implementar productos de ahorro líquido y programado dirigidos a aquellas personas que reciben transferencias condicionadas u otros pagos de protección social en América Latina y el Caribe.
- 3.14 El proyecto también incorporará lecciones del proyecto “Más que remesas” (GU-M1004) implementado en Guatemala con Cooperativa Salcajá, miembro del sistema MiCoope. Este proyecto, que se ejecutó del 2006 al 2010, tuvo el objetivo de canalizar los flujos de remesas hacia proyectos productivos en Guatemala. Entre las lecciones aprendidas de este proyecto son: (i) el acercamiento a las comunidades es una actividad eficiente y productiva para la afiliación de nuevos socios porque las personas se sientan más cómodos en sus comunidades que en los edificios o agencias de la cooperativa; (ii) para el diseño de nuevos productos es indispensable conocer directamente el mercado de los migrantes; (iii) no todos los receptores de remesas muestran interés en destinar sus remesas a inversiones en negocio; y (iv) en cuanto a los procesos, políticas, y seguimiento del proyecto, es importante tener todo integrado a nivel institucional por todas las instituciones participantes para poder tener éxito.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 3.15 Adicionalidad no-financiera. El FOMIN compartirá el conocimiento derivado de sus más de 10 años trabajando en el área de remesas y desarrollo de productos y servicios financieros para clientes de remesas sub atendidos. MiCoope se beneficiará de la experiencia del Programa de Remesas y Ahorros en el desarrollo e implementación de otros productos de ahorro en otros proyectos ya financiado por la facilidad. El fuerte componente de conocimiento del Programa de Remesas y Ahorros, por medio del cual se elaborarán estudios del perfil de migrante, estudios de casos de experiencias de bancarización, entre otros productos de conocimiento, también contribuirá a la implementación de este proyecto.
- 3.16 Este proyecto también tendrá sinergias con otras iniciativas similares que sido han financiadas en el pasado por el FOMIN o que han sido implementadas por otros socios del FOMIN. Asimismo, se compartirán experiencias y mejores prácticas con otras instituciones financieras que han implementado proyectos bajo el Programa de Remesas y Ahorros, entre otros.
- 3.17 La participación del FOMIN contribuirá a extraer todo el aprendizaje generado por esta intervención que será traducido en productos de conocimiento de beneficio para la industria de remesas en general. Asimismo, se podrá medir el impacto que tiene el ahorro en los receptores de

remesas, de lo cual a la fecha hay muy poca evidencia. Se espera además que la participación del FOMIN en esta iniciativa atraiga recursos y conocimientos de otros donantes.

- 3.18 Adicionalidad financiera. La participación financiera del FOMIN en este proyecto es importante para la consecución de los objetivos del proyecto, dado que con el apoyo en la inversión inicial para el diseño e implementación de productos financieros enfocados a los emisores y receptores de remesas, MiCoope podrá probar un nuevo modelo de negocios que incluye un difícil proceso de cambio de comportamiento entre los beneficiarios esperados. Con este apoyo, MiCoope podrá llegar a nuevos segmentos e intentar estrategias de negocio nuevos con un nivel de riesgo mitigado.

H. Resultados del Proyecto

- 3.19 Como resultado de este proyecto, se estima que 35.000 guatemaltecos clientes de remesas obtendrán por lo menos un nuevo producto de ahorro. De ellos, 9.000 clientes abrirán un producto de ahorro programado. De los clientes de remesas con un nuevo producto de ahorro, se espera que al menos 17.500 cambiarán su comportamiento de ahorrar, efectuando como mínimo un depósito al mes en uno de sus productos. Se espera que de los 35.000 guatemaltecos clientes de un nuevo producto de ahorro, 10.000 serán clientes de remesas no bancarizados previamente, brindándoles así acceso a productos de ahorro por primera vez. De los beneficiarios esperados, 4.500 optarán por un producto de crédito diseñado como parte del proyecto. Se espera que exista una distribución de 65% mujeres/35% hombres entre los clientes de remesas que accedan a los productos de ahorro que se desarrollen bajo este proyecto.

I. Impacto del Proyecto ¹⁶

- 3.20 Se espera que este proyecto tenga impactos: i) por lo menos 10% de los hogares beneficiarios (3.500 personas) registrarán aumentos en sus gastos de vivienda, salud, y/o educación después de usar un producto de ahorro desarrollado bajo este proyecto; ii) por lo menos el 20% de los beneficiarios (7.000 personas) financiará por lo menos una emergencia (como robo, enfermedad, muerte, desastre natural, etc.) mediante un producto de ahorro desarrollado bajo este proyecto; y iii) un aumento del 20% en la proporción de los ingresos destinado a ahorros entre los beneficiarios del proyecto (total ahorrado/ingreso total); iv) un aumento del 10% en el promedio del monto total ahorrado por beneficiario .

J. Impacto Sistémico

- 3.21 FENACOAC (MiCoope) tiene una larga historia de compromiso con objetivos de inclusión financiera para sectores sub atendidos en Guatemala a través del movimiento cooperativista en el país, y cuenta con más de 50 años trabajando con estos sectores. En algunos mercados rurales tienen más participación de mercado en pasivos que cualquier de los cinco bancos del país más grandes, así demostrando su compromiso con comunidades subatendidas. Con este proyecto, se espera probar que el contar con una estrategia holística enfocada en crear oferta de servicios innovadores integrados a través de medios electrónicos alrededor de la gestión de la remesa, se puede validar un modelo de negocio rentable y a la vez catalizar un el cambio de comportamiento para el uso de la remesa como medio de inclusión financiera (de efectivo hacia herramientas de

¹⁶ Estos indicadores se establecen sobre la base de la hipótesis que la acumulación de ahorros permitirá a los beneficiarios del proyecto incrementar inversión en áreas tales como vivienda, salud y educación y contribuirá a disminuir su vulnerabilidad, medido por la capacidad de superar emergencias.

pago electrónico) en Guatemala, en donde actualmente solo un 41% de adultos posee una cuenta en una institución financiera formal¹⁷.

- 3.22 Se espera que el aprendizaje generado por medio de este proyecto, no solo sirva para que otras instituciones de Latinoamérica y el Caribe y otras regiones repliquen el modelo, sino para demostrar la importancia del ahorro y acceso a varios servicios financieros por parte de la población de bajos ingresos, así como el impacto del uso de tecnología para promover la creación de hábitos financieros con potencial para llegar a escala. Además, por medio del conocimiento generado por este proyecto se espera contribuir al desarrollo de políticas públicas para alcanzar una mayor inclusión financiera en la región. También se espera que los resultados serán replicables por los otros países incluidos en el Plan para la Prosperidad del Triángulo Norte que cuentan con condiciones de mercado parecidas.

IV. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 4.1 Línea de Base. El FOMIN contratará una consultoría para establecer una línea de base y un sistema de seguimiento que tendrá como referencia los indicadores del Marco Lógico. La línea de base recogerá información sobre las características socio-económicas de los beneficiarios y su comportamiento financiero (acceso y uso de productos y servicios financieros). Dicha línea de base será desagregada por sexo y servirá como punto de comparación para recopilación de información al final de la intervención a fin de determinar cambios en los beneficiarios.
- 4.2 Seguimiento. MiCoope será responsable de recopilar la información, implementar el sistema de monitoreo diseñado durante la línea de base y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto y los indicadores establecidos en el Marco Lógico (Anexo I). En cuanto a reportes de monitoreo, MiCoope será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a MiCoope con por lo menos 60 (sesenta) días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final y las lecciones aprendidas.
- 4.3 La Representación del BID en Guatemala tiene la responsabilidad de realizar la supervisión del proyecto, a través del/la Especialista FOMIN local, quien además participará en los procesos de discusión y guía estratégica con MiCoope, el Gobierno de Guatemala, y otros intermediarios financieros locales o regionales, para maximizar el impacto, potencial réplica y escalamiento del modelo creado por el proyecto. Adicionalmente, contará con el apoyo del equipo de proyecto desde la sede en las evaluaciones, el intercambio de información, la sistematización de conocimiento, y la transferencia de mejores prácticas y lecciones aprendidas de otros proyectos similares realizados con anterioridad.

¹⁷ The World Bank. *Financial Inclusion Data/Global Findex*. Washington DC, 2014.
<<http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/guatemala>>

- 4.4 Evaluación de proyecto. MiCoope proporcionará la información para la preparación de una evaluación intermedia y final del Proyecto, la cual se realizará de acuerdo a la relevancia que estas tengan para potenciar la réplica o escalabilidad del modelo creado, o bien para aumentar el impacto del proyecto.
- 4.5 Evaluación intermedia. Con recursos del proyecto, el FOMIN contratará una evaluación intermedia cuando se alcance el 50% de los recursos del FOMIN, o se haya llegado a la mitad del período de ejecución, lo que ocurra primero, y medirá: (i) el progreso logrado en la introducción de nuevos productos financieros del proyecto; (ii) el grado de avance de las actividades del proyecto; (iii) dificultades encontradas y soluciones propuestas; y (iv) lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del proyecto y la replicabilidad/escalabilidad del mismo. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico.
- 4.6 Evaluación final. Se realizará una evaluación al final del período de ejecución, contratada por el FOMIN, en la cual en adición a los aspectos analizados en la evaluación intermedia, se incluirá un análisis sobre: (i) el impacto inmediato del Proyecto en los beneficiarios; (ii) resultados alcanzados en comparación con los objetivos establecidos inicialmente; (iii) lecciones aprendidas y sistematización del modelo de negocios desarrollado; y (iv) sostenibilidad de las acciones del Proyecto. La evaluación final realizará un ejercicio similar al de la línea de base, levantando información sobre los beneficiarios para analizar su situación “antes y después” de la intervención. Si bien, esta evaluación no buscará responder preguntas de atribución, estará enfocada en estudiar cambios en los indicadores de resultados e impacto y la documentación de las lecciones aprendidas.
- 4.7 Entre las preguntas que deberán contestarse en las evaluaciones de este proyecto, se encuentra: ¿Aumenta la proporción de ingresos dedicada a determinados ámbitos como los de educación, salud o vivienda por parte de los usuarios de productos de ahorro? Los clientes de remesas a los que se ofrecen productos adaptados, ¿prefieren ahorrar formalmente en lugar de informalmente? Los clientes de remesas que ya tienen microempresas y a quienes se les ofrece una cuenta de ahorro adaptada, ¿ahorran más e invierten en sus empresas? Los clientes de remesas que usan sus cuentas de ahorro, ¿son menos vulnerables a imprevistos, medido esto en función del financiamiento de emergencias (p.ej., robo, enfermedad, muerte, desastre natural, etc.) por medio de un producto adaptado? Cuando los clientes de remesas acceden a productos de ahorro adaptados, ¿mantienen sus patrones de consumo? ¿Existen diferencias en el comportamiento de los clientes por sexo? ¿Cuáles son estrategias eficaces para incentivar el uso de tarjetas de débito en vez de efectivo entre receptores de remesas? Además documentarán las variantes en los productos de ahorro (estrategias de marketing, incentivos, tasa de interés, disponibilidad de retiros, etc.) ¿que fue necesario introducir para cubrir las necesidades de estos segmentos? ¿Cuál es la eficacia del modelo comercial creado para aumentar captación de remesas? ¿Cuáles son los medios de promoción más eficaces hacia población en EEUU? ¿Cuáles son los factores clave de éxito del modelo de comercial/de negocios implementado? ¿Cuál es el impacto adicional del uso de aplicaciones electrónicas/tecnológicas?
- 4.8 Los indicadores a ser medidos incluirán el nivel de uso de las cuentas por los clientes de remesas, montos ahorrados, y la propensión de lograr metas de ahorro indicados por productos de ahorro programado.
- 4.9 Taller de cierre. Por lo menos tres (3) meses antes de la culminación del período de ejecución del Proyecto, MiCoope organizará un Taller de Cierre, en el cual participarán el equipo de proyecto, el equipo de supervisión y todas las instituciones beneficiadas, con el objetivo de evaluar en forma conjunta con todos los entes involucrados, los resultados alcanzados, identificar las tareas

adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas. La información generada por medio de las evaluaciones indicadas en esta sección será parte del conocimiento a ser compartido con las distintas audiencias del proyecto por medio de la estrategia de comunicación a ser financiada con fondos del Programa de Remesas y Ahorros (RG-M1216).

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El proyecto tiene un costo total de US\$763.475, de los cuales US\$461.864 (60%) serán aportados por el FOMIN, y US\$301.611 (40%) de la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será 42 meses.

Cuadro de Costos (en US\$)

Componentes	FOMIN	Contraparte Local	Total
Componente 1. Diseño de productos financieros	US\$ 145.000	US\$ 132.050	US\$ 277.050
Componente 2. Lanzamiento de productos	US\$ 10.000	US\$ 14.250	US\$ 24.250
Componente 3. Promoción masiva de productos	US\$ 100.000	US\$ 87.500	US\$ 187.500
Agencia ejecutora/ Administrativo	US\$ 127.728	US\$ 67.811	US\$ 195.539
Línea de Base, Seguimiento y Evaluación (intermedia y final)	US\$ 50.000		US\$ 50.000
Auditorias e Imprevistos	US\$ 29.136		US\$ 29.136
Total	US\$ 461.864	US\$ 301.611	US\$ 763.475

VI. AGENCIA EJECUTORA

- 6.1 La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC R.L.), también conocida por su nombre comercial MiCoope, será la agencia ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. FENACOAC es una institución privada, sin fines de lucro fundada el 27 de noviembre de 1963 inscrita en el Instituto Nacional de Cooperativas. Se constituye en el organismo de integración, representación, fortalecimiento y caja central de las Cooperativas de Ahorro y Crédito integrantes del Sistema MiCoope, actualmente está integrada por 25 Cooperativas localizadas en diferentes regiones de Guatemala, con una membresía superior a un millón quinientos veinte mil asociados, los cuales son atendidos en 233 agencias a nivel nacional, cuentan con 103 cajeros automáticos, 233 POS's y 219 Corresponsales No Bancarios, situados en los 22 departamentos del país. Veinticuatro cooperativas tienen su sede en el interior del país, lo que refleja que la mayor parte de la membresía pertenece a comunidades rurales. En departamentos como San Marcos, Huehuetenango, y Sololá, el Sistema MiCoope capta más del 50% del mercado de ahorros, resaltando su liderazgo importante en la captación de ahorro en los departamentos y áreas no urbanas del país.
- 6.2 Sus funciones principales son: la de representación y defensa de las cooperativas asociadas, la asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento institucional en diversas áreas técnicas.

El apoyo en tecnología informática a través de redes de informática con cooperativas en línea, data centralizada y asesoría informática. Proporcionar servicios financieros en operaciones de captación de ahorro, aportaciones, crédito y encaje, en su rol de caja central del Sistema; y, apoyar a sus asociados en pago de servicios como las remesas, tramites inter-sistemas (shared branch), tarjeta de crédito y débito, pagos de servicios básicos.

- 6.3 Su misión “Proporcionar soluciones financieras con el sello de calidad del Cooperativismo MICOOPE, asociando a más guatemaltecos”. Con la visión de “Ser el Sistema Financiero Cooperativo que mejora la calidad de vida de los guatemaltecos. Con énfasis en valores tales como la cooperación, integridad, enfoque en el asociado y responsabilidad”.
- 6.4 FENACOAC tiene experiencia previa trabajando con el Grupo BID, y en 1999 recibió una línea de financiamiento reembolsable del BID para otorgar créditos para mitigar efectos del huracán Mitch en el monto de US\$ 500.000. Los créditos fueron canalizados a través de 7 cooperativas del sistema MiCoope, para beneficiar a 314 personas. El crédito fue exitosamente repagado en completo al BID en noviembre 2004.

VII. RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 Se ha identificado los siguientes posibles riesgos que podrían impedir el logro de los resultados del proyecto en cuanto al aumento del acceso de receptores de remesas en Guatemala al ahorro: (i) el deterioro de la capacidad de generación de ingresos del migrante guatemalteco en Estados Unidos, y/o un cambio sustancial en la política migratoria de los Estados Unidos afecta volúmenes de remesas al país. Acciones para mitigar el riesgo: monitoreo del volumen de pagos de remesas manejados por MiCoope y análisis continuo del mercado para que, de ser necesario, se adapte la estrategia de acuerdo a cambios ocurridos; (ii) el proceso de crear una “cancha única” entre las cooperativas del sistema MiCoope resulta en terminación de convenios de pago individuales con empresas remesadoras, y/o instituciones bancarias locales, y afecta el flujo de remesas. Acciones para mitigar el riesgo: mantener información sobre un grupo diversificado de empresas de envío de dinero para poder crear nuevas alianzas en el caso de que sea necesario, y el diseño de una metodología de promoción adecuada para promover los canales entre los migrantes; (iii) no existe un ecosistema suficiente de aceptación de transacciones digitales por parte de los beneficiarios del proyecto. Acciones para mitigar el riesgo: aumentar la expansión de POS, cajeros automáticos, y corresponsales no bancarios del sistema MiCoope en zonas estratégicas del país.

VIII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.

IX. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 9.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificada en el Anexo 7.

- 9.2 Desembolso por Resultados: Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre MiCoope y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a MiCoope de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 9.3 Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y MiCoope y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 9.4 Adquisiciones y Contrataciones: Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9).
- 9.5 Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo bajo, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex – post con una frecuencia anual. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, se contratará una consultoría para elaborar la guía de procedimientos de adquisiciones y contrataciones en cumplimiento de políticas BID-FOMIN.
- 9.6 Gestión y Supervisión Financiera: La Agencia Ejecutora establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo bajo para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia anual. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, el BID/FOMIN contratará una consultoría para capacitar a la Agencia Ejecutora en aquellas áreas de gestión financiera que requieran refuerzo, como de apoyo contable, identificadas a través del análisis del DNA.
- 9.7 El BID/FOMIN o la Agencia Ejecutora, según sea convenido, contratará auditores independientes, elegibles para el FOMIN, para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la Agencia Ejecutora deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera, así como una evaluación de la Estructura de Control Interno, Cumplimiento de Cláusulas contractuales, y de Hitos. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del BID.

- 9.8 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

X. ACCESO A LA INFORMACIÓN

- 10.1 Acceso a la información. La información de este proyecto no es considerada como confidencial de acuerdo a la Política de Acceso a Información del Banco.