

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

EL SALVADOR

CON MI REMESA YO AHORRO

(ES-M1051)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Rebecca Rouse (MIF/ATF) Jefe de Equipo; Guillermo Villacorta (MIF/CES), Gabriela Molina (MIF/CES), Fermín Vivanco (MIF/ATF), María Luisa Hayem (MIF/ATF); Juan David Reyes (MIF/ATF), Claudia Gutiérrez (MIF/MIL), Luis Márquez (MIF/MIL), y 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	12
III.	COMPONENTES.....	14
IV.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	20
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	21
VI.	AGENCIA EJECUTORA	22
VII.	RIESGOS DEL PROYECTO	22
VIII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	23
IX.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	23
X.	ACCESO A LA INFORMACIÓN	24

**RESUMEN DEL PROYECTO
CON MI REMESA YO AHORRO
(ES-M1051)**

Según la encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples de El Salvador, alrededor de 20% de los hogares salvadoreños recibe remesas desde el exterior, 43,6% de los cuales son encabezados por mujeres. La mitad de los hogares receptores de remesas reciben menos de US\$279 por transferencia. A pesar del importante número de salvadoreños que reciben una porción o la totalidad de su ingreso mensual de las remesas, a través de pagos recurrentes, la gran mayoría de estos flujos se reciben a través de pagos en efectivo recogidos en ventanilla, y no a través de un abono en cuenta en una institución financiera formal. En una encuesta del FOMIN en el 2013 realizado a 189 migrantes salvadoreños en los Estados Unidos, el 100% reportó que su familiar cobraba su remesa en efectivo en ventanilla, y ningún encuestado respondió que su familiar recibía la remesa en una cuenta bancaria. De hecho, solo el 2,8% de hogares receptores de remesas reporta destinar su remesa al ahorro.

Lo anterior se debe a que frecuentemente los intermediarios financieros no perciben los servicios de remesas y la venta cruzada de otros productos financieros como un negocio rentable. Además, muchas instituciones pagadoras no conocen las necesidades y preferencias de estos clientes ajenos al negocio bancario que reciben regularmente una remesa por medio de sus puntos de venta. La falta de adecuados canales de distribución para brindar productos y servicios financieros en áreas rurales también impide el fomento del ahorro formal entre receptores de remesas. Aproximadamente 39% de la población de El Salvador vive en zonas rurales, en donde 36,0% de la población rural vive por debajo de la línea de pobreza, en comparación con 29,6% a nivel nacional.

Por medio del proyecto propuesto, Banco Davivienda Salvadoreño aumentará el acceso de los clientes de remesas salvadoreños a productos de ahorro y seguros, mediante el diseño e implementación de un producto de monedero electrónico acompañado por la ampliación de una red de corresponsales no bancarios existente. Se espera además crear hábitos de ahorro a través de un producto de ahorro programado que incentive su uso regular con fácil acceso por medio de nuevos canales de distribución. Este proyecto forma parte del Programa de Remesas y Ahorros del FOMIN (RG-M1216), y será el primero proyecto aprobado como parte del programa con un monedero electrónico para receptores de remesas.

El proyecto beneficiará a 17.000 receptores de remesas en El Salvador que se convertirán en clientes de por lo menos un producto financiero ofrecido como parte de este proyecto. Se espera tener mayor impacto en beneficiarios que residen en los departamentos de Usulután, San Miguel, La Unión, La Libertad, San Salvador, y Santa Ana. Se espera que alrededor del 75% de los beneficiarios receptores de remesas sean mujeres, y que 73% pertenezcan a zonas rurales. El proyecto también beneficiará de forma indirecta a 63.000 miembros de hogares encabezados por receptores de remesas clientes de Banco Davivienda.

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
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
CON MI REMESA YO AHORRO
(ES-M1051)

País y ubicación geográfica	El Salvador, en los 14 departamentos con mayor presencia en Usulután, La Unión, San Miguel, San Salvador, La Libertad y Santa Ana.		
Organismo Ejecutor:	Banco Davivienda Salvadoreño, S.A.		
Área de acceso:	Acceso al Financiamiento		
Agenda:	Ahorros, Pagos y Nuevos Canales de Distribución		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:			
Beneficiarios directos:	17.000 receptores de remesas salvadoreños, de los cuales 75% serán mujeres y 73% vivirán en zonas rurales. Se estima que aproximadamente 32% se encuentran por debajo de la línea de pobreza.		
Beneficiarios indirectos:	63.000 miembros de hogares encabezados por receptores de remesas clientes de Banco Davivienda (asumiendo un tamaño promedio de hogar de 4 personas).		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 465.255	48%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 465.255	48%
	Contraparte:	US\$ 506.505	52%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 971.760	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	48 meses para la ejecución y 54 meses para los desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Como condición previa al primer desembolso, la agencia ejecutora presentará: (i) evidencia de la contratación del coordinador del proyecto; (ii) un reglamento operativo, aprobado por el Banco.		
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 El Salvador, la cual tendrá la responsabilidad de realizar los desembolsos.		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. El Programa Regional de Remesas y Ahorro (RG-M1216)

- 1.1 Objetivos y componentes del Programa Regional de Remesas y Ahorros. 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, de los cuales el FOMIN aporta US\$4.822.110 (60.61%) en recursos no reembolsables.
- 1.2 Identificación de los Proyectos. El Programa RG-M1216, que se ha dado a conocer en América Latina y el Caribe como “Programa de Remesas y Ahorros,” realizó un tercer llamado de expresiones de interés en 2014 para proyectos en los países de Guatemala, El Salvador, y Honduras, por medio del cual 13 instituciones manifestaron su interés en participar en el Programa.¹ De las 3 ideas preseleccionadas y evaluadas por el equipo del Programa, en coordinación con integrantes del FOMIN en la sede y en los países², las 3 recibieron el aval del Comité Asesor para pasar a la fase de diseño de proyecto, incluyendo la contenida en el presente proyecto. Este es el cuarto proyecto del Programa Regional de Remesas y Ahorros que se somete a aprobación.

B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.3 El Salvador y las remesas. Según el Banco Central de Reserva, El Salvador recibió US\$4,217.2 millones en concepto de remesas de migrantes durante el año 2014. Los flujos de remesas hacia el país ese año aumentaron por más de 6% en comparación con 2013, indicando una persistente importancia de las remesas familiares en el territorio.^{3 4} Este monto representa el 17 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país. La mayoría de estas remesas familiares son enviadas desde los Estados Unidos, destino principal de la migración salvadoreña que representa el 88,8% de la total población de salvadoreños en el exterior, o más de 1,2 millones de personas.⁵ Los

¹ A septiembre del 2015 se aprobaron tres proyectos: PR-M1028, HO-M1045, y HA-M1051. Por medio del Programa Regional de Remesas y Ahorros se espera co-financiar un total de 10 proyectos.

² 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.

³ <http://www.laprensagrafica.com/2015/02/19/crecen-las-remesas-de-salvadoreos-que-viven-en-eua>

⁴ Maldonado R., Hayem, M. “Remittances to Latin America and the Caribbean in 2013: Still Below Pre-Crisis Levels.” Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC, 2014.

⁵ CEMLA. “El perfil de la población de origen salvadoreño en Estados Unidos.” Programa de Aplicación de los Principios Generales para los Mercados de Remesas de América Latina y el Caribe. México D.F., Febrero 2013.

originarios de El Salvador representan el sexto grupo de inmigrantes en importancia numérica en los Estados Unidos.⁶

- 1.4 Según la encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples de El Salvador de 2013, alrededor de 20,28% de los hogares salvadoreños reciben remesas desde el exterior. Los hogares receptores están distribuidos por todo el territorio salvadoreño, con los departamentos que reciben mayores porcentajes de remesas internacionales siendo San Salvador (18,9%), San Miguel (13,5%), Usulután (10,7%), La Unión (8,8%), Cabañas (8,4%), Santa Ana (7,8%), y La Libertad (7,5%)⁷. La cantidad promedio de remesa recibida por transferencia es aproximadamente US\$279.⁸ 43,6% de los hogares receptores de remesas son encabezados por mujeres⁹
- 1.5 De estos hogares, 21,6% viven por debajo de la línea de pobreza (de ellos, 3,6% en pobreza extrema y 18,0% en pobreza relativa)¹⁰. En comparación, a nivel de país son 29,6% los hogares en total que viven en pobreza¹¹. No existe diferencia significativa entre los hogares receptores de remesas encabezados por hombres viviendo en condiciones de pobreza (21,7%) y los encabezados por mujeres (21,6%)¹².
- 1.6 La gran mayoría de hogares receptores de remesas (83%) reportan haber destinado su remesa al consumo. Otros usos comunes incluyen a gastos en educación (7,8% de hogares) y gastos médicos (3,9%). Solo el 2,8% reporta destinar su remesa al ahorro. Existen variaciones en el destino de la remesa por el género de la cabeza de hogar¹³. El 87% de los hogares encabezados por hombres gastan su remesa en consumo, comparado con el 79% de los hogares encabezados por mujeres. Más hogares encabezados por mujeres suelen destinar su remesa a gastos en educación (10,7% vs. 4,6%), pero para hogares que destinan su remesa al ahorro, no existe mucha diferencia entre hombres y mujeres (2,3% vs. 3,2%)¹⁴.
- 1.7 Problema. A pesar del importante número de salvadoreños que reciben una porción o la totalidad de su ingreso mensual de las remesas a través de pagos recurrentes, la gran mayoría de estos flujos se reciben a través de pagos en efectivo recogidos en ventanilla, y no a través de un abono en cuenta en una institución financiera formal. En una encuesta del FOMIN realizada en el 2013 a 189 migrantes salvadoreños en los Estados Unidos, el 100% reportó que su familiar cobraba su remesa en efectivo en ventanilla, y ningún encuestado respondió que su familiar recibe la remesa en una cuenta bancaria.¹⁵
- 1.8 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

⁶ Ibid.

⁷ Departamento del Sector Externo, Gerencia de Estadísticas Económicas. *Perfil de los Remitentes Salvadoreños y Caracterización de las Remesas Familiares desde Estados Unidos*. San Salvador, Septiembre 2015.

⁸ Ibid.

⁹ Dirección General de Estadística y Censos DIGESTYC. *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013*. Delgado, Junio 2014.

¹⁰ Ibid.

¹¹ IFAD. http://www.ruralpovertyportal.org/country/statistics/tags/el_salvador

¹² Dirección General de Estadística y Censos DIGESTYC. *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013*. Delgado, Junio 2014.

¹³ Aunque solo un 2,8% de receptores reportaron destinar su remesa al ahorro, existe la posibilidad de que aun ahorran con ingresos de otras fuentes, por ejemplo de un trabajo asalariado, una microempresa, o actividades agrícolas. Se requiere más información sobre los hábitos de ahorro de esta población.

¹⁴ Dirección General de Estadística y Censos DIGESTYC. *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013*. Delgado, Junio 2014.

¹⁵ Datos no publicados del FOMIN, 2013.

necesidades financieras potenciales de los clientes receptores de remesas. La mayor parte de las entidades no les ofrecen otros productos y servicios, ni realizan esfuerzos de comercialización enfocados a la población que recibe remesas, ni imparten capacitación en temas financieros. A nivel de país, solo 36,7% de adultos cuentan con una cuenta bancaria; este porcentaje es aún menos entre mujeres salvadoreñas, entre las cuales solamente el 31,9% tienen cuenta bancaria. De los salvadoreños que viven en zonas rurales, 31,5% cuentan con una cuenta bancaria.¹⁶

- 1.9 Sin cuentas de ahorro, receptores de remesas no gozan de la posibilidad de crecer sus ahorros en un instrumento formal seguro. La falta de productos cuentas formales adecuados para este segmento también limite su acceso a otros productos y servicios que les podría ahorrar costos y tiempo, como por ejemplo el abono automático de sus pagos de remesas, y uso de las redes de cajeros automáticos de los bancos para más eficientemente cobrar sus remesas.
- 1.10 *Causas del problema.* Lo anterior se debe a que frecuentemente los intermediarios financieros no perciben los servicios de remesas y la venta cruzada de otros productos financieros como un negocio rentable. Además, muchas instituciones pagadores no conocen las necesidades y preferencias de estos clientes ajenos al negocio bancario que reciben regularmente una remesa por medio de sus puntos de venta. Es interesante destacar que el 57,5% de los salvadoreños ahorraron durante el año pasado, pero solamente 14,0% de la población ahorra en una institución financiera formal.¹⁷ Estas cifras sugieren que hay una propensión a ahorrar, pero que los productos financieros formales que actualmente existen en el mercado no son adecuados para las necesidades y preferencias de la población en general.
- 1.11 Otra causa para la cual los intermediarios financieros no perciben una oportunidad entre los clientes de remesas es el alto nivel de inactividad, o uso infrecuente, por parte de muchos clientes de este segmento, si es el caso que no existen canales adecuados para el uso de esos productos. Aproximadamente 39% de la población de El Salvador vive en zonas rurales, en donde 36,0% de la población rural vive por debajo de la línea de pobreza, en comparación con 29,6% a nivel nacional.¹⁸ El establecimiento de puntos de servicio para instituciones financieras utilizando un modelo tradicional (sucursales) es costoso y muchas veces no es rentable debido a la baja densidad de potenciales clientes entre la población de las zonas rurales. En muchos casos, los receptores de remesas que viven en zonas rurales tienen que viajar al centro urbano más cercano para poder cobrar su remesa o acceder a cualquier producto financiero. Según Banco Davivienda Salvadoreño, un 73% de sus clientes receptores de remesas provienen de áreas departamentales rurales.¹⁹ La falta de canales adecuados para estos segmentos se traduce en bajos niveles de uso de productos de ahorro, una vez colocados.
- 1.12 *Efectos del bajo uso del ahorro.* 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 limitadas 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 alimentación y transporte. Cuando surgen necesidades de costo más alto, 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, hogar o negocio.

¹⁶ The World Bank. *The Little Data Book on Financial Inclusion 2015*. Washington DC, 2015.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ IFAD. http://www.ruralpovertyportal.org/country/statistics/tags/el_salvador

¹⁹ Entrevista abril 2015.

- 1.13 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, y acumular activos para atender necesidades futuras. La experiencia del FOMIN indica que muchas familias receptores de remesas suelen ahorrar dinero informalmente, fuera del sistema financiera formal. Sin embargo, el ahorro informal tiene desventajas importantes para hogares de bajos recursos. Guardar dinero en casa suele ser inseguro, especialmente en El Salvador en donde existe un alto índice de criminalidad. Ahorrar en especie (por ejemplo en la compra de terreno o joyas) tiene distintos grados de liquidez. El ahorro informal tampoco facilita el acceso a otros productos financieros como el crédito o seguros.
- 1.14 La experiencia del FOMIN demuestra que las personas de bajos ingresos en El Salvador tienen la capacidad de ahorrar, una vez presentado con los productos y canales adecuados. Por ejemplo, en el proyecto “Inclusión financiera de receptores de pagos del gobierno” (ATN/ME-13256-ES), la institución ejecutora logró captar \$212.053 en ahorros de unos 5.740 beneficiarios de pagos de gobierno.
- 1.15 *Modelo de solución propuesta.* Por medio de este proyecto se aumentará el acceso de los clientes de remesas salvadoreños a productos de ahorro y seguros, mediante el diseño e implementación de un producto de monedero electrónico²⁰ acompañado por la ampliación de una red de corresponsales no bancarios existente. Por medio de este proyecto se espera además crear hábitos de ahorro a través de un producto de ahorro programado que incentive su uso regular de fácil acceso por medio de estos nuevos canales de distribución. Este proyecto se ha seleccionado porque el modelo de monederos electrónicos ofrece una nueva solución a las barreras que enfrentan los receptores de remesas en El Salvador, especialmente los que se ubican en zonas rurales, a tener un acceso cómodo y cercano a productos financieros formales. Esta solución es nueva en el contexto de El Salvador por la recién creación de un marco regulatorio favorable para estas actividades. Banco Davivienda está altamente posicionado a entregar esta solución al mercado salvadoreño dado el éxito de su modelo de monedero electrónico en Colombia.
- 1.16 *Marco regulatorio emergente.* El Banco Central de Reserva de El Salvador está comprometido con promover la inclusión financiera en el país. A la fecha de este documento, se cuenta con la Ley para facilitar la Inclusión Financiera, ya aprobada. En fecha 13 de agosto de 2015, la Asamblea Legislativa aprobó la “Ley para Facilitar la Inclusión Financiera”, cuyo objeto según lo establece su *es propiciar la inclusión financiera, fomentar la competencia en el sistema financiero, así como reducir costos para los usuarios y clientes del referido sistema, estableciendo las regulaciones mínimas para lo siguiente: a) Requisitos de constitución, autorización, operación, capital, garantías y causales de revocatoria de las Sociedades Proveedoras de Dinero Electrónico. b) Requisitos que deben cumplir los bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito para proveer dinero electrónico y las consecuencias legales de incumplirlos. c) Dinero Electrónico, su generación, su utilización y las entidades que lo podrían proveer. d) La contratación de depósitos de ahorro y la apertura de la respectiva cuenta por medio de procedimientos simplificados de contratación, para*

²⁰ El monedero electrónico es una aplicación celular que brinda acceso al cliente a sus productos de Davivienda a través de su teléfono, y les permitirán realizar un rango de operaciones financieras desde su teléfono. Clientes de remesas tendrán la posibilidad de depositar su remesa directamente a su cuenta bancaria con el monedero electrónico, sin que el migrante emisor de la remesa tenga que conocer su número de cuenta. Estos monederos electrónicos serán atados a una cuenta bancaria, y serán acompañados por una red de corresponsales no bancarios, en donde los clientes también podrán realizar transacciones bancarias. El monedero electrónico no tendrá balance mínimo ni costo de mantenimiento. La recepción de remesas no tendrá ningún costo para el beneficiario, sin embargo otras transacciones financieras podrán ser sujetos a una comisión (por ejemplo el envío de remesas domesticas desde el monedero).

fomentar la bancarización en el país entre las personas de más bajos ingresos o de domicilio distante a los puntos de servicio financieros tradicionales de los bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito. e) El control de la cantidad de dinero electrónico que administre la plataforma electrónica. f) Crear las bases para la formulación de políticas públicas para promover la inclusión financiera. La Ley para Facilitar la Inclusión Financiera entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial, que se estima será en la segunda quincena de septiembre de 2015. Se espera que dicha ley y su correspondiente normativa, impulsará la inclusión financiera, por lo que el presente proyecto es oportuno para este nuevo contexto legal. En términos generales la aprobación de la ley está orientada a propiciar la inclusión financiera, fomentar la competencia en el sistema financiero, así como reducir costos para los usuarios y clientes del referido sistema; por lo que bajo esa óptica sienta las bases para el desarrollo del monedero electrónico.

- 1.17 Aunque el sector cooperativista salvadoreño haya sido muy activo la captación de remesas, gracias en parte a dos proyectos anteriores del FOMIN (ATN/ME-10169-ESy ATN/ME-7886-ES), los bancos comerciales han tenido un papel limitado durante los últimos cinco años, debido en parte a la adquisición de los más grandes bancos salvadoreños por empresas extranjeras que buscaron limitar su involucramiento en el mercado de las remesas, especialmente durante el colmo de la crisis financiera. Otros donantes que apoyan proyectos de remesas han dejado de trabajar en El Salvador en los últimos años. Por ejemplo, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) ya tiene un enfoque estratégico en otros países de la región como Haití, y la Fundación Panamericana para el Desarrollo (PADF por sus siglas en inglés) que antes operaba el programa Manos Unidas por El Salvador para apoyar actividades de la diáspora en El Salvador, ya ha dejado esa línea de trabajo.

C. Beneficiarios del proyecto

- 1.18 Se beneficiarán 17.000 receptores de remesas en El Salvador que se convertirán en clientes de por lo menos un producto financiero ofrecido como parte de este proyecto. Se espera tener mayor impacto en beneficiarios que residen en los departamentos de Usulután, San Miguel, La Unión, La Libertad, San Salvador, y Santa Ana.
- 1.19 **Género:** Se estima que 75% de los beneficiarios de este proyecto serán mujeres receptoras de remesas. A pesar de que la mayoría de los beneficiarios serán mujeres, se requiere más información para diagnosticar las barreras específicas que enfrentan esta población. Por eso, el diseño de productos y campañas de sensibilización se basará en información levantada durante los estudios 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, Marco de Acceso, y Estrategia BID

- 1.20 Este proyecto y otros que repliquen sus aprendizajes, contribuirán a la reducción de pobreza en Latinoamérica y el Caribe porque reduce la vulnerabilidad económica de hogares clientes de remesas en El Salvador 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, especialmente en zonas rurales y entre hogares encabezados por mujeres. El proyecto también incentiva el uso continuo de los productos de ahorros 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 podrán usar para financiar emergencias por robo, enfermedad, o desastre natural, 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 de ahorro, crédito, y de seguros adecuados a estas poblaciones y aumentando su cartera de ahorros, e incrementando la accesibilidad de productos y servicios financieros inclusivos a través de un monedero móvil.

- 1.21 Vínculo a la Agenda. Este proyecto forma parte del conjunto de 10 proyectos que serán financiados por medio del Programa Regional de Remesas y Ahorros (RG-M1216) lo cuales contribuirán a alcanzar los objetivos de la Agenda de Ahorros, Pagos y Nuevos Canales de Distribución, que promueve la expansión del acceso a servicios financieros y su uso entre personas no bancarizadas y sub-bancarizadas de la región. Este proyecto será el primero del Programa sometido para aprobación que integra el uso de un monedero electrónico a la bancarización de remesas. El proyecto contribuirá a los indicadores de dicha Agenda que se relacionan con: (i) aumentar el número de clientes de pagos – en este caso clientes de remesas – que tengan acceso a productos de ahorro y los utilizan; y (ii) aumentar el uso de nuevos canales de distribución dirigidos a facilitar el acceso a productos y servicios financieros.
- 1.22 Colaboración con el Grupo BID. El proyecto es consistente con la estrategia del Banco en El Salvador 2015-2019, aún en proceso de aprobación, que establece en el punto 3.2 “Las ventanillas del sector privado participarán en las áreas prioritarias de capital humano e infraestructura logística. Adicionalmente, contribuirán al financiamiento para PYMES...” y en el punto 3.26 Áreas de diálogo, se establece que se continuará el diálogo en temas de desarrollo productivo y del sector privado, con énfasis en inclusión financiera, uso productivo de remesas y clima de negocios, para generar inversión privada...”. El programa también responde a lo establecido en el numeral 5. Incentivos para la Bancarización, del documento “ Concept Paper: Nuevas fuentes de financiamiento para el Desarrollo Productivo de El Salvador”, de Julio de 2015, que se refiere a que la ‘creación de cuentas simplificadas y de bajo costo para los receptores de remesas permitiría, mediante el uso de la tecnología, la reducción de los costos de transacción asociados a la oferta de servicios financieros, reduciendo el costo al consumidor financiero...Esto se podría hacer en el marco de la iniciativa de Ley de Inclusión Financiera presentada por el Banco Central de la Reserva de El Salvador, que incluye una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera ’. Cabe mencionar que la Asamblea Legislativa aprobó esta ley en agosto 2015, como se menciona en el ítem 1.15 del presente documento. Los ítems 6 y 7 de Concept Paper: Nuevas fuentes de financiamiento”, incluyen las acciones del FOMIN para el año 2015, incluyendo la presente operación. Además, en el documento “Áreas Prioritarias para el FOMIN en El Salvador”, el punto 26. Inclusión Financiera, se establece que se harán acciones para mejorar la operación de las entidades reguladas y no reguladas, crear nuevos productos y servicios financieros y proveer educación financiera a sus clientes... reconociendo asimismo que “las remesas siguen como fuente importante de recursos a las poblaciones vulnerables”.
- 1.23 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. Cabe mencionar, también algunos municipios de intervención de la cooperación técnica están vinculados a los seleccionados para en los Lineamientos del Plan para la Prosperidad del Triángulo Norte, que al presente se encuentra en evolución por el Banco. Una vez definidos aspectos del PAPTN tales como el mecanismo de ejecución de los recursos, el sistema de monitoreo y seguimiento, y los mecanismos de coordinación y participación de la sociedad civil se podrán definir los mecanismos y acciones para complementar las iniciativas.

- 1.24 Innovación y Conocimiento. Este proyecto desarrollará innovaciones en productos y servicios financieros y metodologías para la creación de hábitos de ahorro entre clientes de remesas. Productos de conocimiento generados por medio de esta intervención serán financiados por medio del Componente III del Programa Regional de Remesas y Ahorros (RG-M1216), el cual tiene como objetivo captar, sistematizar y comunicar los aprendizajes del proyecto. Este proyecto contribuirá al conocimiento generado por el Programa con contestar las siguientes preguntas de investigación, entre otras: (i) ¿Es el monedero electrónico una herramienta eficaz para lograr un uso continuo de productos de ahorro en zonas rurales? y (ii) ¿La educación financiera acelera las tasas de aceptación de nuevos productos y nuevas tecnologías? Entre los productos de conocimiento que se desarrollarán se encuentra una hoja de proyecto que detalle los objetivos del proyecto, actividades realizadas, resultados, y lecciones aprendidas.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos y modelo de intervención

- 2.1 El impacto esperado del proyecto es contribuir a la reducción de la vulnerabilidad económica de los clientes de remesas internacionales (en especial las mujeres, quienes conformarán 75% de los beneficiarios esperados), con un enfoque en zonas rurales de El Salvador. Esto se logrará con el mejoramiento de sus medios de subsistencia a través del ahorro continuo en una institución financiera. El objetivo a nivel de resultado del proyecto es aumentar el acceso y uso del ahorro de los clientes de remesas internacionales en El Salvador mediante la provisión de productos y servicios financieros adaptados a dicha población.
- 2.2 Estos productos serán ofrecidos por Banco Davivienda Salvadoreño S.A., un pagador actual de remesas que actualmente tiene un 6,4% de participación del mercado de remesas del sistema financiero en El Salvador (3,6% del flujo total de remesas al país)²¹. Banco Davivienda Salvadoreño S.A. (Davivienda) efectúa un promedio de 45.000 transacciones individuales de remesas al mes, llegando un estimado 28.000 receptores de remesas. De ellos, 46% son clientes de algún producto del banco, mientras 54% solo son usuarios de su servicio de remesas. El monto promedio de remesa que reciben los usuarios de Davivienda es US\$261 por transacción. Davivienda tiene contratos con dos empresas remesadoras internacionales: Bancomer Transfer Services y Dolex.
- 2.3 Hoy en día, dos terceras partes (76%) de las remesas pagadas por Davivienda son entregados como efectivo en ventanilla, a pesar del hecho de que casi la mitad de los clientes de remesas tengan otro producto financiero en el banco. El 24% que se entrega por abono a cuenta está dividido en dos tipos de depósito. El primero, un 13% de los receptores de remesas de Davivienda reciben un abono automático a su cuenta de ahorro, iniciado por el migrante en el exterior al momento de enviar la remesa. El segundo, un 11% de los receptores utilizan un sistema I.V.R. (por las siglas en ingles de Interactive Voice Response, o respuesta interactiva de voz) para destinar su remesa a una cuenta de ahorros a su nombre. En esta situación, el cliente tiene la opción de usar una serie de mensajes de voz automatizados para indicar al banco que desea depositar su remesa

²¹ Aunque hoy en día Banco Davivienda solo controla un 6,4% del mercado, la institución tiene una larga trayectoria de trabajo con migrantes en los Estados Unidos y con receptores de remesas en El Salvador como Banco Salvadoreño, antes de su adquisición por HSBC y luego por Davivienda. En ese entonces, Banco Salvadoreño operaba su propia agencia de remesas en los Estados Unidos, y muchos de los funcionarios con conocimiento de ese modelo pertenecen con el banco y estarán involucrados con este proyecto.

a su cuenta. Sin embargo, Davivienda estima que solo el 4% del total volumen de remesas que ellos pagan se convierte en ahorros de los clientes.

- 2.4 De las remesas entregadas en ventanilla, el 48,7% de los pagos realizados por Banco Davivienda se entrega en sucursales ubicadas en tres departamentos: San Salvador (22,5% de pagos), San Miguel (14,6%), y Usulután (11,7%). Sin embargo, estos pagos no necesariamente reflejan las ubicaciones de los clientes, muchos de quienes viajan a centros urbanos desde zonas rurales para cobrar su remesa.
- 2.5 *Modelo de intervención.* Banco Davivienda propone un plan para promover el acceso financiero de sus clientes de remesas, especialmente los que viven en zonas donde el banco no tiene presencia de su red de sucursales mediante: 1) desarrollo y comercialización de un monedero electrónico; y 2) la venta cruzada de productos adaptados para receptores de remesas incluyendo un producto de ahorro programado, y por lo menos un producto de seguro.
- 2.6 Banco Davivienda propone el uso de monederos electrónicos para brindar acceso a servicios financieros al público en general, beneficiando considerablemente a los receptores de remesas que viven en zonas donde no se tiene presencia de su red de sucursales ya que a través de éste podrá cobrar su remesa familiar para poder hacer uso de ella a su conveniencia. El monedero electrónico brinda acceso al cliente a sus productos de Davivienda a través de su teléfono, y les permitirán realizar un rango de operaciones financieras desde su teléfono. Clientes de remesas tendrán la posibilidad de depositar su remesa directamente a su cuenta bancaria con el monedero electrónico, sin que el migrante emisor de la remesa tenga que conocer su número de cuenta. Estos monederos electrónicos serán atados a una cuenta bancaria, y serán acompañados por una red de corresponsales no bancarios, en donde los clientes también podrán realizar transacciones bancarias con su monedero electrónico, incluyendo pero no limitadas a la realización de depósitos y retiros, y el retiro de remesas en efectivo. Esta herramienta se acerca los servicios de Davivienda a los clientes, así asegurando un uso continuo de sus cuentas a lo largo del tiempo. La introducción del monedero electrónico en estas comunidades será apoyado por una estrategia de sensibilización que para ofrecer a las poblaciones receptores de remesas una experiencia más confortable con el uso del monedero electrónico para realizar transacciones financieras.
- 2.7 Para el funcionamiento de este modelo, es necesario contar con un ecosistema funcional para la operación de los monederos electrónicos. Esto implica el establecimiento de una masa crítica de corresponsales no bancarios en las zonas metas, para que los clientes tengan donde hacer transacciones y compras en lugares cómodos y cercanos. Una vez que Davivienda haya creado un ecosistema funcional en zonas rurales para la implementación de su monedero electrónico, el banco propone una campaña de venta cruzada de productos financieros orientados a los receptores de remesas. Los productos ofrecidos serán un producto de ahorro programado, y otros productos financieros, incluyendo uno de seguros.
- 2.8 *Ahorro programado.* El producto de ahorro programado propuesto por Davivienda será una cuenta adicional que el cliente puede seleccionar en adición a una cuenta madre transaccional en la que puede recibir sus remesas. La cuenta, llamada DaBuenaVida, tendrá opciones de plazo de 12, 24, y 36 meses²², y efectuará depósitos automáticos desde la cuenta madre transaccional de forma mensual de acuerdo con el plan de ahorro del cliente. El producto incentivará los depósitos

²² Este producto contempla diferentes tasas de interés por plazo de ahorro: 1% rendimiento anual para un plazo de 12 meses, 1,25% para 24 meses, y 1,5% para 36 meses. Estas tasas son sujetas a una aprobación final por Davivienda y son sujetas a cambios.

regulares a través de rifas mensuales en donde cualquier cuentahabiente que no se encuentra en mora con sus contribuciones de ahorro será elegible para ganar un premio de dinero en efectivo. Davivienda ya tiene este producto diseñado, pero no comercializado. El FOMIN participará en la ligación de este producto con el monedero electrónico, y su comercialización acompañada por campañas de sensibilización sobre los beneficios del ahorro.

- 2.9 *Oferta de otros productos financieros.* Como parte de este proyecto, Davivienda desarrollará un producto de seguros orientado hacia receptores de remesas. El diseño final de este producto queda pendiente de los resultados de un estudio de mercado que será implementado durante la ejecución del proyecto; sin embargo, Davivienda propone la comercialización de un producto de seguro de remesas que cubriría los flujos de remesas durante un periodo en el caso de la muerte o discapacidad total del emisor de remesa. Davivienda también analizará la factibilidad de un producto de seguro contra robo de la misma remesa.

III. COMPONENTES

A. **Componente I: Desarrollo de monedero electrónico (FOMIN: US\$102.845; Contraparte: US\$90.415)**

- 3.1 El objetivo de este componente es la creación de una herramienta tecnológica para facilitar la inclusión financiera de los receptores de remesas que viven en zonas rurales donde Banco Davivienda no tiene presencia de su red de sucursales. Esta herramienta tendrá forma de un monedero electrónico que se accede a través de un teléfono celular. El monedero permitirá al cliente realizar transacciones financieras utilizando su celular, como por ejemplo destinar su remesa a un producto de ahorro, consultar saldos, o realizar pagos.
- 3.2 Para personas viviendo lejos de una sucursal de Davivienda, podrán acceder a efectivo y realizar depósitos a través de una red de corresponsales no bancarios. Esta red crea un ecosistema importante para garantizar el éxito de los monederos electrónicos, dándole acceso a sus usuarios a la posibilidad de realizar transacciones, depósitos y retiros de efectivo dentro de sus propias comunidades, sin tener que visitar una sucursal. La red reducirá el costo de transporte y el costo de oportunidad al cliente en el momento de cobrar su remesa. Adicionalmente, los agentes corresponsales darán acceso a estas poblaciones a otros productos financieros diseñados como parte de este proyecto para beneficio de los receptores de remesas.
- 3.3 La red de sucursales no bancarios podrá ser administrado por la empresa salvadoreña Red Multiservicios Akí, una división de SERSAPROSA (Servicio Salvadoreño de Protección), una empresa de apoyo al sector financiero en El Salvador. Akí está conformado por Banco Agrícola, Citi, Davivienda, y Scotiabank. La Red Multiservicios Akí es una red existente de servicios múltiples, trabajando con entidades del sector financiero en el país para cobro de servicios públicos y privados, recarga de celulares e internet, y corresponsalía financiera multibanca. Tiene en sus planes estratégicos trabajar durante los próximos años con Davivienda para ampliar su red en zonas con bajo acceso existente a servicios financieros y con poblaciones de receptores de remesas.
- 3.4 Las actividades de este componente incluyen el desarrollo tecnológico del monedero, y el desarrollo de documentos requeridos. Este componente financiará las siguientes actividades: (i) desarrollo tecnológico a través de un proveedor externo²³; (ii) pruebas del sistema; (iii)

²³ Porque la tecnología cambia rápidamente, se hará un diagnóstico al momento de arrancar de las mejores opciones para proveedores de servicios y lo último en innovaciones tecnológicas.

preparación del contrato de cliente por un asesor legal internacional; (iv) elaboración de una guía interactiva para el usuario, integrada a todos los canales electrónicos de Davivienda (como la página web, kioscos, etc.); y (v) realización de un estudio de mercado para identificar comunidades para la ampliación de la red de corresponsales. También se tomará en cuenta aspectos como preferencia tecnológica y disponibilidad de la tecnología requerida, tanto como analizar posibles diferencias en preferencias y acceso a la tecnología por género. El resultado de este componente es un monedero electrónico funcional e integrado a todos los sistemas de Davivienda.

B. Componente II: Estrategia de sensibilización sobre el monedero electrónico (FOMIN: US\$45.500; Contraparte: US\$226.400)

- 3.5 El objetivo de este componente es el desarrollo de estrategias de sensibilización sobre el monedero electrónico para acelerar su aceptación y uso entre receptores de remesas. Para el diseño de esta estrategia, Davivienda estudiará las experiencias y lecciones aprendidas de Banco Davivienda Colombia y su producto de monedero electrónico, DaviPlata. El producto DaviPlata se lanzó en Colombia en el año 2011, y la transferencia de conocimiento entre Davivienda Colombia y Davivienda El Salvador será importante para el éxito de este componente.
- 3.6 Entre las mejores prácticas que se transmitirá desde Davivienda Colombia será su experiencia en la implementación de campañas de sensibilización y educación al consumidor que sirven para acelerar la aceptación del producto en mercados de consumidores de bajos recursos parecidos a las poblaciones beneficiarias esperadas del proyecto en El Salvador. Este componente incluirá la implementación de un plan de sensibilización, a través de un equipo de promotores que trabajarán con clientes en el campo para hacer conocer los beneficios del ahorro y la operación del monedero electrónico. Este plan será clave para superar cualquier resistencia a nuevas tecnologías que puedan mostrar los clientes de remesas.
- 3.7 Las actividades principales que se financiarán con este componente son: i) el desarrollo de una estrategia de sensibilización, incluyendo una pasantía en Colombia para conocer la experiencia de Davivienda Colombia, el desarrollo de materiales pedagogos, y la capacitación de los capacitadores; ii) diseño de materiales publicitarios, y iii) la implementación de la estrategia a través de un equipo de promotores. La estrategia tomará en cuenta las necesidades y preferencias de mujeres receptores de remesas quienes conformarán la mayoría de los beneficiarios esperados.

C. Componente III: Venta cruzada de productos a los beneficiarios de remesas (FOMIN: US\$173.910; Contraparte: US\$141.690)

- 3.8 Una vez que Davivienda tiene implementado los nuevos canales de distribución, el monedero electrónico, arrancará con la venta cruzada de otros productos financieros a los receptores de remesas, con un enfoque en la promoción del ahorro a través del producto de ahorro programado DaBuenaVida. Para poder lograr escala, este componente también involucrará la incorporación de por lo menos dos nuevas empresas remesadoras internacionales para aumentar el volumen de remesas pagado por Davivienda y el número de clientes potenciales²⁴. Esto duplicaría al número de socios remesadoras de dos a cuatro.
- 3.9 Las actividades de este componente son: i) la incorporación de nuevas empresas remesadoras; ii) realización de un estudio de mercado para definir los diseños de los productos financieros (ahorro,

²⁴ Davivienda actualmente cuenta con alianzas con dos empresas remesadoras, Bancomer Transfer Services y Dolex.

seguros, y el monedero electrónico); iii) el desarrollo de productos seguros; iv) promociones de productos puntuales. Con la incorporación de nuevas empresas remesadoras, Davivienda aumentará el volumen total de remesa que canaliza, así dándole acceso a un mercado más grande de beneficiarios de remesas para promocionar sus productos. La actividad de incorporación de estas nuevas empresas incluye la contratación de proveedores externos para el diseño y desarrollo técnico para la integración de las plataformas propietarias de las empresas remesadoras con los sistemas del banco, y también las pruebas de ese mismo. En cuanto a los productos de seguros, el seguro de remesas cubrirá el receptor contra la muerte o discapacidad total del migrante emisor de remesas, también con cobertura de repatriación de restos del migrante. Davivienda también analizará la factibilidad de un producto de seguro contra robo de la misma remesa.

- 3.10 Este componente no incluye el desarrollo del producto de ahorro programado DaBuenaVida porque el banco ya lo tiene diseñado, pero no comercializado. El FOMIN apoyará la comercialización de este producto de ahorro programado, acompañado por actividades de sensibilización sobre los beneficios del ahorro. Los productos serán ligados al monedero electrónico, tanto como a los demás canales de distribución del banco. El estudio de mercado y los mismos diseños de producto tomarán en cuenta información desagregada por género y buscarán satisfacer las necesidades y preferencias de mujeres receptores de remesas.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 3.11 Banco Davivienda Salvadoreño será responsable de ejecutar el proyecto y cumplir con los objetivos del proyecto. A tales efectos constituirá una unidad ejecutora, y designará al coordinador del proyecto, que reportará al Gerente de Canales Alternos de Davivienda. La persona nombrada para la coordinación del proyecto tendrá a su cargo las funciones principales de la unidad ejecutora durante la puesta en marcha del proyecto, 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 con la asistencia de personal administrativo del proyecto que llevará el detalle financiero/técnico del proyecto; y d) elaborará informes de resultados.
- 3.12 El equipo de la Oficina del FOMIN en San Salvador supervisará el proyecto y se coordinará con el equipo del Programa Regional de Remesas y Ahorros para las actividades de seguimiento y apoyo en temas de conocimiento que contribuyan a alcanzar los objetivos del Programa Regional de Remesas y Ahorros, incluyendo levantamiento de información y generación de productos de conocimiento.

F. Sostenibilidad

- 3.13 Después de una inversión inicial en la creación del monedero electrónico, se espera contar con los elementos necesarios para volver esta inversión sostenible para Davivienda después de agotarse los recursos de la contribución del FOMIN. Lograr una masa crítica de clientes usuarios del monedero electrónico es un factor de éxito importante para el proyecto. Por eso, el monedero electrónico dará acceso múltiples productos financieros para aumentar volumen de transacciones en ese canal. También el proyecto incluye la integración de nuevas empresas remesadoras internacionales para aumentar el volumen de remesas y número de beneficiarios potenciales que podrían utilizar estos canales para sus transacciones.

- 3.14 Con anterioridad a la finalización de 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.

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

- 3.15 La experiencia del FOMIN en el área de remesas por más de 10 años,²⁵ 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 misma, y de ampliar la 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, que las remesas son un vehículo para integrar a los clientes de remesas en el sistema financiero.
- 3.16 La experiencia de estos proyectos ha puesto de relieve una serie de elementos que se tendrán en cuenta durante la ejecución de este proyecto, 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.
- 3.17 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. Proyectos aprobados bajo ese programa incorporan el desarrollo e implementación de nuevos canales de distribución a través de agentes corresponsales. Entre las lecciones aprendidas de este programa que se ha incorporado al diseño de este proyecto es la importancia de canales adecuados de captación de depósitos en mantener un uso continuo de productos de ahorro para este segmento. Los proyectos demuestran mayores niveles de actividad cuando los clientes tienen a su disposición opciones adecuadas para realizar transacciones de manera conveniente. Tomando en cuenta esta lección, el proyecto contempla el uso de sucursales no bancarios en su modelo de negocios.
- 3.18 Finalmente, este proyecto incorporará en su implementación lecciones aprendidas de los dos anteriores proyectos de remesas e inclusión financiera ejecutados por el FOMIN en El Salvador: “Remesas y desarrollo rural en El Salvador” (ES-M1002), y “Fortalecimiento de servicios financieros de remesas” (TC020214). Entre las lecciones aprendidas de estas operaciones se encuentran: (i) dado la dependencia de El Salvador en la economía estadounidense, cualquier deterioro de esta última podría tener un impacto en el volumen de remesas y demanda de productos por parte de los receptores; (ii) es importante tener un mecanismo para el manejo la liquidez del sistema y para adelantar dinero a los puntos de pago hasta que las empresas de

²⁵ “Diez años de innovación en remesas: Lecciones aprendidas y modelos para el futuro”. Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. Mayo de 2010.

remesas paguen sus comisiones; y (iii) el compromiso y la cooperación de los gerentes y de los directores de las diversas áreas de la institución es importante para el éxito del proyecto.

H. Adicionalidad del FOMIN

- 3.19 **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. El fuerte componente de conocimiento del Programa Regional de Remesas y Ahorros, por medio del cual el FOMIN elaborará estudios del perfil de migrante, estudios de casos de experiencias de bancarización, entre otros productos de conocimiento, también contribuirán a la implementación de este proyecto. Otros productos de conocimiento del FOMIN también contribuirán al éxito de este proyecto, por ejemplo el estudio “Innovaciones sobre microfinanzas rurales,”²⁶ que contribuirá a su estrategia para clientes rurales.
- 3.20 Este proyecto también tendrá sinergias con otras iniciativas similares que se han financiado en el pasado por el FOMIN o han sido implementados por otros socios del FOMIN. Asimismo, se compartirán experiencias y mejores prácticas con otras instituciones financieras que han implementado proyectos bajo el Programa Regional de Remesas y Ahorros, entre otros.
- 3.21 El conocimiento acumulado del FOMIN en el área de remesas reforzará esta intervención implementada por Banco Davivienda para llegar a receptores de remesas y servirá para que el banco pueda posicionarse en este nicho y posteriormente poder compartir esta experiencia que se espera sea replicada por otras instituciones financieras tanto en El Salvador como en los otros países de Centroamérica donde trabaja Davivienda (Panamá, Honduras, y Costa Rica).
- 3.22 La participación del FOMIN contribuirá además a transferir el conocimiento 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 ahorrar en los receptores de remesas, de lo cual a la fecha hay muy poca evidencia.
- 3.23 **Adicionalidad financiera.** La participación financiera del FOMIN en este proyecto es importante para la consecución de los objetivos del proyecto, dado que la inversión monetaria inicial requerida para esta iniciativa, en combinación con el bajo retorno de inversión inicial, son prohibitivos para que la agencia ejecutora se embarque a la iniciativa solamente con sus propios medios. La participación financiera del FOMIN facilitará la creación de un ecosistema rural para que luego la agencia ejecutora pueda aprovechar de las nuevas normativas de inclusión financiera en el país de forma sostenible.

I. Resultados del Proyecto

- 3.24 Como resultado de este proyecto, 17.000 salvadoreños clientes de remesas obtendrán por lo menos un nuevo producto de ahorro. De ellos, 9.000 abrirán un producto de ahorro programado. De los clientes de remesas con un nuevo producto de ahorro, se espera que al menos 12.000 cambiarán su comportamiento de ahorrar, efectuando como mínimo un depósito al mes en uno de sus productos. De los clientes de remesas con productos de ahorro, unos 12.600 usarán activamente el monedero electrónico para efectuar transacciones. Finalmente, se espera que 3.000 clientes de remesas mantendrán por lo menos un producto de seguros. Estas proyecciones se basan en la cartera actual de clientes de remesas de Davivienda, más nuevos clientes al banco

²⁶ “Innovaciones sobre microfinanzas rurales”. Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. Enero 2015.

captados durante este proyecto, con base en las experiencias anteriores del lanzamiento de otros productos.

- 3.25 En línea con la descripción del perfil de clientes bajo el apartado de Beneficiarios del Proyecto, se espera que exista una distribución de 75% mujeres/25% hombres entre los clientes receptores de remesas que accedan a los productos financieros que se ofrecen como parte de este proyecto.

J. Impacto del Proyecto²⁷

- 3.26 Se espera que este proyecto tenga impactos: i) por lo menos 2.400 de los hogares beneficiarios 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 3.200 de los beneficiarios financiará por lo menos una emergencia (como robo, enfermedad, muerte, desastre natural, etc.) mediante un producto de ahorro desarrollado bajo este proyecto; iii) un aumento del 20% en la proporción de los ingresos destinado a ahorros entre los beneficiarios del proyecto (total ahorrado/ingreso total); y iv) una tasa de crecimiento anual promedio del ahorro por cliente de 3%.

K. Impacto Sistémico

- 3.27 Al trabajar con un banco comercial con la solidez e historia de compromiso con los receptores de remesas salvadoreños de Banco Davivienda, se espera probar que el contar con una estrategia holística que incluye uso de canales de distribución de bajo costo, tanto como el desarrollo de productos financieros adecuados para la población, se puede alcanzar modelos de negocios rentables para clientes en zonas rurales subatendidas. También, se espera probar que esta estrategia pueda avanzar la inclusión financiera en el país, en donde únicamente un 36,7% de adultos cuentan con una cuenta en una institución financiera formal.²⁸
- 3.28 Además, Davivienda tiene presencia a nivel internacional con operaciones en Colombia, Panamá, Honduras, y Costa Rica, países que reciben cantidades importantes de remesas internacionales. En el año 2014, Colombia recibió más de US\$4 mil millones en concepto de remesas de migrantes, seguido por Honduras con más de US\$3 mil millones, y luego Panamá (US\$847 millones) y Costa Rica (US\$559 millones). Las remesas son de particular importancia en Honduras, en donde representan 18,6% del Producto Interno Bruto del país.²⁹ Davivienda está altamente posicionado para llevar las lecciones aprendidas de este proyecto a replicarse en sus bancos afiliados estos países, creando un impacto en la región.
- 3.29 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 entre la población de bajos ingresos y el impacto del uso de tecnología para promover la creación de hábitos 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.

²⁷ 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.

²⁸ The World Bank. *The Little Data Book on Financial Inclusion 2015*. Washington DC, 2015.

²⁹ <http://www.fomin.org/en-us/home/knowledge/developmentdata/remittances.aspx>

IV. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 4.1 **Línea de Base.** Con fondos del FOMIN la agencia ejecutora 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 género 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.** Davivienda será responsable de recopilar, 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 semestrales de avance y monitoreo de resultados, Davivienda 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 Davivienda con por lo menos 60 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 El Salvador tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento del proyecto y contará con el apoyo del FOMIN en las evaluaciones y el intercambio de información y las lecciones aprendidas de otros proyectos similares.
- 4.4 **Evaluación de proyecto.** Davivienda proporcionará la información para la preparación de una evaluación intermedia y una final 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, al menos: (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 replicabilidad 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, al menos, 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 (iv) sostenibilidad de las acciones del Proyecto. También se analizará la rentabilidad de los productos de ahorro ofrecidos como parte de este 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: ¿Es el monedero electrónico una herramienta eficaz para lograr un uso continuo de productos de ahorro en zonas rurales de El Salvador? ¿La educación financiera acelera las tasas de aceptación de nuevos productos y nuevas tecnologías? ¿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? ¿Reduce la vulnerabilidad de los hogares receptores de remesas productos de seguros ligados a las remesas? A los clientes que se ofrece un monedero electrónico, ¿se convierte la mayoría de sus transacciones financieras a transacciones electrónicas? ¿Existen diferencias en el uso de canales electrónicos por género? Además documentaran las variantes en los productos de ahorro (estrategias de marketing, incentivos, tasa de interés, disponibilidad de retiros, etc.) y en campañas de sensibilización sobre el uso de canales electrónicos para realizar transacciones financieras que fueron necesarios introducir para cubrir las necesidades de este grupo etario.
- 4.8 Los indicadores medidos incluirán el nivel de uso de las cuentas por los clientes de remesas, montos ahorrados, la propensión de lograr metas de ahorro indicados por productos de ahorro programado, y las clasificaciones y frecuencias de transacciones efectuadas a través de monederos electrónicos.
- 4.9 **Taller de cierre.** Por lo menos tres (3) meses antes de la culminación del período de ejecución del Proyecto, Davivienda organizará un **Taller de Cierre**, en el cual participarán el equipo de diseño, 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 Regional de Remesas y Ahorros (RG-M1216).

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El proyecto tiene un costo total de US\$971.760, de los cuales US\$465.255 (48%) serán aportados por el FOMIN, y US\$506.505 (52%) de la contraparte. El período de ejecución será de 48 meses y período de desembolsos será 54 meses.

Cuadro de Costos (en US\$)

Componentes	FOMIN	Contraparte Local	Total
Componente 1: Desarrollo de monedero electrónico	\$102.845	\$90.415	\$193.260
Componente 2: Estrategia de sensibilización monedero electrónico	\$45.500	\$226.400	\$271.900
Componente 3: Venta cruzada de	\$173.910	\$141.690	\$315.600

productos a los beneficiarios de remesas			
Agencia ejecutora/administrativo	\$48.000	\$48.000	\$96.000
Línea de base, seguimiento y evaluación (intermedia y final)	\$60.000		\$60.000
Auditoria	\$15.000		\$15.000
Imprevistos	\$20.000		\$20.000
Total	\$465.255	\$506.505	\$971.760

VI. AGENCIA EJECUTORA

A. Organismo Ejecutor

- 6.1 Banco Davivienda Salvadoreño es una institución financiera del sector privado, con fines de lucro, constituida en el año de 1885. Su misión es generar valor para sus accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas: conocimiento del cliente; manejo de riesgo; tecnología y procesos; innovación; sinergia empresarial; conocimiento del negocio; y manejo emocional de las relaciones. Cuenta con 56 sucursales dentro del territorio Nacional y 13 rapicajas en 29 municipios, más de 225 cajeros automáticos, su casa matriz se encuentra en Colombia. En el ámbito internacional Davivienda Colombia ha ingresado al índice de Sostenibilidad Global del Dow Jones (DJSI), el principal indicador en el mundo que monitorea el desempeño económico, social y ambiental de compañías presentes en bolsa, creado para reconocer aquellas firmas con más altos estándares de sostenibilidad a escala global.
- 6.2 Davivienda Salvadoreño se fundó en el siglo XIX como Banco Salvadoreño y operaba bajo ese nombre hasta su adquisición en 2006 por Banco Banistmo, y luego por Banco HSBC y después por Davivienda en 2012. Como Banco Salvadoreño, la institución fue un líder en el mercado de las remesas internacionales, y de 1986 a 2009 contaban con una red de instituciones financieras no bancarias en los Estados Unidos, BancoSal, que captaba remesas directamente de migrantes Salvadoreños. En su apogeo, operaban 11 sucursales de BancoSal en los estados de Texas, California y Nevada. Durante esa época, Banco Salvadoreño tenía una participación del 12% del mercado de remesas hacia el país. También contaban con una cartera sólida de créditos hipotecarios transnacionales de migrantes en los Estados Unidos que invirtieron en viviendas en su país de El Salvador. Este proyecto se alinea al objetivo estratégico de Davivienda recuperar su cuota de mercado de remesas que se vio disminuir durante los últimos cinco años después de la venta de BancoSal en los Estados Unidos.
- 6.3 En el año 2009, Banco HSBC Salvadoreño S.A. recibió una línea de crédito de \$20 millones por el Grupo BID (ES-L1042), bajo el Programa de Facilitación del Comercio Exterior. Esa operación se completó de forma satisfactoria. En julio de 2015, Banco Davivienda Salvadoreño recibió una financiación del Banco Interamericano de Desarrollo, mediante el Programa DPR (Diversified Payment Rights), con un financiamiento de hasta US\$60 millones del BID, y US\$20 millones del Fondo de Co-Financiamiento Chino para Latino América y el Caribe (ES-L1094). Esta operación está actualmente en ejecución.

VII. RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 Se ha identificado los siguientes posibles riesgos que podrían impedir el logro de los resultados del proyecto: (i) Un deterioro de la situación económica en los Estados Unidos y/o un incremento en el número de migrantes salvadoreños en Estados que regresa a su país de origen puede causar una disminución de flujos de remesas hacia El Salvador. **Acciones para mitigar el riesgo:** monitoreo del volumen de pagos de remesas manejado por las empresas remesadoras socias de

Davivienda, y adquisición de empresas remesadoras adicionales; (ii) falta de coordinación entre las instituciones normativas e instituciones supervisoras afectan al proyecto; **Acciones para mitigar el riesgo:** comunicación constante con las directivas de instituciones normativas e instituciones supervisoras del país; (iii) cambio en las leyes o normativas que regulan el pago de remesas en El Salvador no sean favorables al desarrollo del proyecto; **Acciones para mitigar el riesgo:** comunicación constante con las directivas de instituciones normativas e instituciones supervisoras del país; (iv) condiciones de inseguridad ciudadana en el país limitan la apertura de corresponsales en el país; **Acciones para mitigar el riesgo:** implementación de un estudio de factibilidad para identificar retos de seguridad y locales para mejor ubicación de los corresponsales; (v) los clientes de remesas muestran resistencia tanto al ahorro como a la tecnología. **Acciones para mitigar el riesgo:** implementación de una estrategia de sensibilización, incluyendo educación financiera con materiales adecuados al público meta, sobre los beneficios del ahorro y el uso de los monederos electrónicos que sea adaptada a las preferencias y necesidades de la población beneficiaria; también la creación de una red de agentes para facilitar la captación de ahorros y facilitar un uso continuo de los productos de ahorro.

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 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.
- 9.2 **Gestión y Supervisión Financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la 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 medio 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 semestral.
- 9.3 Si se considera necesario, con recursos del proyecto, se contratará una consultoría para la capacitación en temas de adquisiciones y/o gestión financiera que necesiten fortalecimiento, según se identificó en el análisis efectuado con el DNA. En el caso de ser necesario, podrán utilizar fondos de la partida de imprevistos del presupuesto.
- 9.4 El BID/FOMIN contratará auditores independientes 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 AE deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.

- 9.5 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.