

# 2016

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

## Informe sobre efectividad en el desarrollo





## Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones

El Fondo Multilateral de Inversiones es un laboratorio de innovación para el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. Realiza experimentos de alto riesgo para probar nuevos modelos para atraer e inspirar al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe. El FOMIN atiende la pobreza y la vulnerabilidad centrándose en las empresas emergentes y los pequeños productores agrícolas que tienen la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas.

### **Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo**

Informe sobre Efectividad en el Desarrollo 2016 / Banco Interamericano de Desarrollo.

p. cm.

1. Development banks-Latin America-Periodicals. 2. Economic development projects-Finance-Periodicals. 3. Loans, Foreign-Latin America-Periodicals. I. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina del Fondo Multilateral de Inversiones. IDB-AR-139

Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





2016

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

# Informe sobre efectividad en el desarrollo

## Abreviaturas

ADOPEM	Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer
AE	Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (Colombia)
AFICO	Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (México)
ALC	América Latina y el Caribe
APP	Asociaciones Público-Privadas
ARB	Asociación de Recicladores de Bogotá (Colombia)
CEMA	Curso en Línea Masivo Abierto
CEMPRE	Compromiso Empresarial con el Reciclaje (Colombia)
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (México)
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia)
FDL	Asociación Fondo de Desarrollo Local (Nicaragua)
FECOPROD	Federación de Cooperativas de la Producción (Paraguay)
FIP	Programa de Inversión Forestal (México)
FINEP	Financiadora de Estudios e Proyectos (Brasil)
FNC	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
CEMPRE	Compromiso Empresarial con el Reciclaje
GCF	Fondo Verde para el Clima
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GMF/BID	Fondo para la Integración de Género
GRAAN	Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Norte (Nicaragua)
HESAR	Asignación de Fondos de Emergencia para Haití
ICF	Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (Honduras)
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas
IDRC	International Development Research Centre (Canadá)
IEEPO	Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (México)
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor (México)
ISO	International Organization for Standardization
MACC	Medidas de Adaptación al Cambio Climático
MiGroF	Fondo de Crecimiento Microfinanciero
MinCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia)
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Perú)
NAFINSA	Nacional Financiera (México)
NAMA	Acción Nacional Apropriada de Mitigación (Costa Rica)
NEO	Programa Nuevos Empleos y Oportunidades
NXTP Labs	Fondo de Capital Semilla Regional
OPIC	Overseas Private Investment Corporation (Estados Unidos)
PCD	Personas con discapacidad
PEMEX	Subdirección de Administración y Finanzas (México)
PFV	Producto Financiero Verde
PIB	Producto Interno Bruto
PINEP	Plan Gubernamental de Incentivos para la Reforestación (Guatemala)
PROCOSI	Programa de Coordinación en Salud Integral (Bolivia)
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAFE	Agricultura Sostenible, Alimentos y Medioambiente
SECO	Secretaría de Estado de Economía (cooperación suiza en Perú)
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje (Colombia)
SEPEG	Secretaría de Educación Pública del Estado de Guerrero (México)
Sogesol	Société Générale de Solidarité (Francia)
TBL	The Back Lot (Surinam)
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
weB	Iniciativa Banca para Empresarias
WEempower	Iniciativa Integral de Empoderamiento Económico de la Mujer

# Contenido

<b>Abreviaturas</b> .....	ii
<b>Carta de la Gerente General</b> .....	iv
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	2
<b>1. Una mirada retrospectiva al Fondo Multilateral de Inversiones II: 2007-2015</b> .....	6
<b>2. Aspectos operativos destacados</b> .....	30
<b>3. Cartera financiera</b> .....	36
<b>4. Resultados de proyectos finalizados en 2015</b> .....	42
<b>5. Conectando el pasado con el futuro: diez historias que surgen de la acción</b> .....	62
Alianzas para la recuperación del capital natural .....	64
Entrenamiento a pequeños productores de leche para más y mejor leche .....	66
“Reverdecer” las finanzas para adaptar al cambio climático a pequeños agricultores .....	68
Financiación para el acceso a agua potable .....	70
Al rescate de sueños y oportunidades .....	72
Cambio de paradigma: Vox Capital .....	76
NXTP Labs: la vía rápida para acelerar empresas de tecnología en etapa temprana .....	78
El crowdfunding para emprendedores: la fuerza está en el volumen .....	80
Grandes oportunidades para pequeñas empresas .....	82
Powered!: Formación para el empleo de jóvenes .....	84
<b>Anexos en línea</b> .....	86



### Brigit Helms

Gerente General  
Fondo Multilateral  
de Inversiones

## Carta de la Gerente General

El Informe sobre Efectividad en el Desarrollo de este año comienza con una mirada retrospectiva sobre los logros del Fondo Multilateral de Inversiones II entre 2007 y 2015, cuando las condiciones sociales y económicas de América Latina y el Caribe cambiaron radicalmente. El FOMIN respondió a ese cambio adaptando constantemente sus prioridades estratégicas para acompañar a la región, y jugó un papel de liderazgo al probar modelos innovadores y apoyar el cambio sistémico en sectores cruciales que ofrecen oportunidades económicas para las personas vulnerables y en situación de pobreza.

En esa línea, apoyó el crecimiento del sector de **microfinanzas** a través de 200 proyectos por un total de US\$292 millones, que favorecieron la inclusión financiera de 5 millones de personas de bajos ingresos. Incentivamos el desarrollo de la industria de **capital emprendedor**, enfocándonos específicamente en las mujeres emprendedoras, e invertimos US\$280 millones en 74 fondos de capital emprendedor **para empresas en etapa temprana**. Estos fondos brindaron financiamiento a 660 pequeñas empresas individuales, que generaron 28.000 puestos de trabajo y US\$1 mil millones en ganancias. El rol pionero del FOMIN en maximizar el impacto de los flujos de **remesas** hacia América Latina y el Caribe ayudó a disminuir el costo del envío de remesas desde el 15%, antes de 2000, al 5% en 2010, lo cual ha beneficiado a millones de inmigrantes y a sus familias.

Nuestro enfoque para la **empleabilidad de los jóvenes** de la región dio sus frutos con 235.000 jóvenes entrenados directamente por proyectos del FOMIN y con tasas de inserción laboral de entre el 50% y el 70% para jóvenes beneficiados. Para confrontar los efectos del **cambio climático**, US\$39 millones de financiamiento del FOMIN están apalancando US\$745 millones de cofinanciamiento proveniente de fondos climáticos internacionales. El conocimiento que adquirimos sobre **asociaciones público-privadas (APP)** derivó en US\$20 millones para proyectos de asesoría que catalizaron US\$4 mil millones de inversiones privadas en proyectos de infraestructura y del sector social que apoyaron la salud, la educación y la sostenibilidad urbana.

El análisis anual sobre la efectividad en el desarrollo de nuestros proyectos se basó en los resultados recogidos de 76 de ellos que cerraron en 2015 y que muestran beneficios directos para más de 300.000 personas, 140.000 negocios y cerca de 25.000 hogares.

La información recogida muestra que 44.000 individuos abrieron cuentas de ahorro, muchos de ellos por primera vez, y que 46.000 personas accedieron a productos de crédito por un total de US\$26 millones. Los negocios que se beneficiaron a través de los proyectos del FOMIN reportaron un incremento promedio anual de sus ventas del 24% y crearon 2.484 empleos de jornada completa en relación de dependencia. Además, los proyectos de conservación del FOMIN contribuyeron a evitar emisiones de gases de efecto invernadero equivalentes a 14 millones de toneladas de dióxido de carbono, cifra comparable a las emisiones anuales de 3 millones de vehículos de pasajeros.

El año 2015 fue testigo de un cambio radical en las ideas y prácticas sobre el rol del sector privado en el desarrollo. La comunidad internacional reconoció que los persistentes problemas en este tema no pueden ser resueltos únicamente por el sector público y que el sector privado debe jugar un papel protagónico. La atracción de recursos del sector privado para abordar los desafíos del desarrollo no puede hacerse de la misma forma que siempre, ni en el caso de la comunidad del desarrollo ni en el del sector privado. Existe una necesidad de cambio e innovación, y de emplear formas completamente nuevas de abordar y resolver estos temas.


Como respuesta a estos desafíos, y basándose en su trayectoria de 23 años, el FOMIN renovó recientemente su estrategia. En ese marco, estamos consolidando nuestra posición como laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la mira puesta en soluciones innovadoras escalables y potenciando nuestro trabajo a través de la “familia” del Grupo BID –el BID y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII)–. El plan de negocios que el Fondo aprobó para el periodo 2016-2018 prioriza la creación, el uso y la adopción de soluciones innovadoras para atraer recursos privados y promover a América Latina y el Caribe como una región con agricultura climáticamente inteligente, con ciudades inclusivas y con economías de conocimiento.

A fines de 2015, la cartera de proyectos del FOMIN contenía proyectos que se pueden considerar “tesoros escondidos” y que son fundamentales para la nueva estrategia del FOMIN. Estos proyectos son innovadores, tienen potencial de crecimiento, se adaptan con facilidad y están alineados con las estrategias del grupo, tanto a nivel corporativo como a nivel de los países. Cada proyecto elegido se vincula con alguna de las tres nuevas áreas de enfoque y tienen socios sólidos y creíbles. Y, lo que es más importante, han demostrado tener un impacto positivo importante en la población en situación de pobreza y vulnerabilidad de América Latina y el Caribe.

Este capítulo cuenta las historias de diez de estos proyectos estratégicos que dan una idea del potencial del FOMIN. Estos incluyen un proyecto para capacitar y equipar a un grupo de recicladores en Colombia, que ganaron el derecho a ser emprendedores y el reconocimiento del más alto tribunal del país por su participación en la cadena de provisión de residuos sólidos. Estos trabajadores, que estaban marginados anteriormente, más que duplicaron la cantidad de material que reciclan al mes. Otra iniciativa del FOMIN para nutrir un ecosistema de crowdfunding en México produjo el compromiso de 80.000 proveedores de fondos y 1.000 campañas de crowdfunding exitosas en poco más de un año, convirtiéndose en un modelo para América Latina y el Caribe, y para cualquier otro lugar del mundo.

La misión cotidiana del FOMIN es abordar la pobreza y la vulnerabilidad, centrándose en los negocios emergentes y en los pequeños agricultores con capacidad de crecer y de crear oportunidades económicas. Aprendiendo de nuestra experiencia y de la de otros, planeamos generar la innovación necesaria para ayudar a la región a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades de la próxima década.

# RESUMEN EJECUTIVO



El Informe de Efectividad en el Desarrollo es un análisis anual sobre el desempeño, la eficacia y el impacto de los proyectos y las actividades del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Una vez más, la edición 2016 informa sobre los impactos de desarrollo de los proyectos que el FOMIN probó y llevó a escala en América Latina y el Caribe, utilizando su marco de resultados, el cual se presentó a los donantes del FOMIN en 2013. El primer año en que el FOMIN informó estos resultados fue 2014, por lo que el reporte actual se basa en los datos recogidos durante tres años para comparar resultados e identificar tendencias y cambios. También presenta una visión retrospectiva de los logros del FOMIN II desde 2007 hasta 2015, y destaca los aspectos más importantes de la cartera que se encuentra en ejecución, la cual cuenta con 418 proyectos, así como de sus inversiones y de su cartera de préstamos. El informe concluye con las historias de 10 proyectos en marcha que se adaptan a las tres nuevas áreas de enfoque del FOMIN y que han comenzado a mostrar resultados.

## UNA MIRADA RETROSPECTIVA AL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES II: 2007-2015

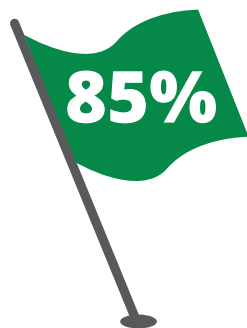
Durante los años de vigencia del FOMIN II, entre 2007 y 2015, la región de América Latina y el Caribe experimentó un cambio profundo en sus condiciones económicas y sociales. El FOMIN respondió adaptando constantemente sus prioridades estratégicas para acompañar a la región, y jugó un papel de liderazgo al probar modelos innovadores y apoyar el cambio sistémico en seis sectores que ofrecen oportunidades económicas para las personas en situación de pobreza:

- En 2007, el FOMIN se fijó la meta de triplicar el monto de **microfinanzas** disponibles en América Latina y el Caribe en cinco años, y logró esta meta en 2012, cuando la cartera alcanzó US\$20 mil millones. Durante los últimos diez años, el FOMIN aprobó más de 200 proyectos por un total de US\$292 millones para ayudar a que 5 millones de personas de bajos ingresos tuvieran acceso a servicios financieros a un costo asequible.
- El apoyo del FOMIN para las pequeñas y medianas empresas se centró en estimular el desarrollo de la industria de **capital emprendedor** en la región, y en enfocarse en las mujeres emprendedoras. Para eso invirtió US\$280 millones en 74 fondos de capital emprendedor en etapas tempranas, proveyendo financiación para más de 660 pequeñas empresas individuales, que generaron 28.000 puestos de trabajo y US\$1 mil millones de ingresos.
- El FOMIN llevó a cabo un esfuerzo intenso para maximizar el impacto de los flujos de **remesas** internacionales hacia América Latina y el Caribe, contribuyendo a rebajar el costo del envío, que se redujo del 15% antes de 2000 al 5% en 2010, lo que significó un gran beneficio para millones de inmigrantes y sus familias.
- Un enfoque integral de los proyectos del FOMIN para la **empleabilidad de los jóvenes** tuvo como resultado la capacitación directa de 235.000 jóvenes. Programas como *A ganar* y *entra21* se escalaron y los esfuerzos del FOMIN para ampliar las iniciativas exitosas culminaron en el Programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO, por sus siglas en inglés), que tiene la meta de capacitar a 1 millón de jóvenes y de movilizar a 1.000 empresas para que ofrezcan puestos de trabajo.

- El FOMIN se convirtió en un centro de conocimiento sobre **asociaciones público-privadas (APP)**, luego de utilizar US\$20 millones en proyectos de asesoramiento y de catalizar US\$4 mil millones en inversiones privadas en APP de 16 países.
- Para enfrentar los efectos del **cambio climático** en América Latina y el Caribe, el FOMIN utilizó fondos globales para apoyar soluciones lideradas por el sector privado. Cerca de US\$39 millones de financiamiento del FOMIN apalancaron US\$745 millones de cofinanciamiento en fondos climáticos internacionales.

## ASPECTOS OPERATIVOS DESTACADOS

El FOMIN terminó 2015 con una cartera de 418 proyectos en ejecución, lo que equivale a US\$643 millones en fondos aprobados. Entre las necesidades abordadas, la mayoría de los proyectos se abocan a cuatro temas: inclusión financiera, cadenas de valor y desarrollo económico regional, capital en etapas tempranas, y medioambiente y energía limpia. Durante el año, el FOMIN aprobó 73 proyectos por un total de US\$86,4 millones. La mayoría de las aprobaciones nuevas tuvieron la forma de donaciones (US\$55 millones), seguidas por inversiones de capital (US\$20,5 millones) y préstamos (US\$10,9 millones). Las aprobaciones de proyectos movilizaron un adicional de US\$330 millones de fondos de terceros, lo que representó US\$3,80 de fondos adicionales por cada dólar aprobado. El desempeño de la cartera activa total, que combina todas las donaciones, los préstamos y los proyectos de inversión del FOMIN fue el siguiente: el 85% fue clasificado con bandera verde, lo que significa que los proyectos estaban encaminados a alcanzar las etapas de implementación; el 11% tuvo bandera amarilla, lo que indica motivos para preocuparse, y el 4% obtuvo bandera roja o una calificación no satisfactoria.



El 85% fue clasificado con bandera verde, lo que significa que los proyectos estaban encaminados a alcanzar las etapas de implementación.

## CARTERA FINANCIERA

A fines de 2015, la cartera de inversión y préstamo del FOMIN incluyó 102 operaciones con un saldo de cartera de US\$156 millones. Las inversiones de capital continuaron dominando, con el 85% de la cartera y un Valor de Activo Neto de US\$94 millones. Los productos de deuda subordinada y senior representaron el 15% de la cartera. Durante el año, el FOMIN aprobó diez operaciones financieras nuevas y dos incrementos para operaciones anteriores, por un total de US\$33,5 millones. Seis de las operaciones aprobadas y ambos incrementos fueron inversiones de capital, y las restantes cuatro fueron préstamos. El 64% de las operaciones de inversión y préstamo estaban alcanzando los objetivos financieros y fueron clasificadas con bandera verde; el 21% estaban en riesgo de generar pérdidas menores y se clasificaron como bandera amarilla; y se esperaba que el 15% tuviera pérdidas significativas y, por lo tanto, se clasificaron con bandera roja. Las recuperaciones y los ingresos alcanzaron US\$16,3 millones, por debajo de los US\$31,1 millones de 2014. Las razones subyacentes del declive se asocian con la desaceleración económica general de América Latina y el Caribe.

## RESULTADOS DE LOS PROYECTOS COMPLETADOS DURANTE 2015

Por tercer año consecutivo, el FOMIN informa sus logros bajo su marco de resultados. Este año, los resultados se recogieron de 76 proyectos concluidos en 2015, que beneficiaron de manera directa a más de 300.000 personas y 140.000 empresas, y a cerca de 25.000 hogares. Es de destacar que el enfoque de género, incluido en el diseño de los proyectos desde 2011, comenzó a verse reflejado en la creciente información disponible en 2015. Las mujeres representan el 60% de los beneficiarios alcanzados de los proyectos concluidos y dirigían cerca del 42% de las empresas que recibieron apoyo (mayormente pequeñas y micro).

La información recogida con respecto a las personas y los hogares muestra que el 37,2% de los participantes en programas de formación para la inserción laboral mantuvieron sus posiciones luego de finalizar los proyectos. Además, 44.000 personas abrieron cuentas de ahorro, la mayoría de ellas por primera vez; 46.000 personas accedieron a productos de crédito por un total de US\$26 millones, y cerca de 25.000 hogares recibieron tanto servicios prepagos de energía solar como instalaciones mejoradas, que garantizan un acceso más seguro y eficiente a las redes de distribución de agua y electricidad.

Las empresas que se beneficiaron con los proyectos del FOMIN que concluyeron en 2015 informaron un

incremento promedio anual de las ventas del 24% y crearon 2.484 puestos de trabajo de jornada completa en relación de dependencia, lo que representa un promedio de más de tres posiciones cada una. Asimismo, cerca de 124.000 compañías recibieron préstamos por un total de US\$295 millones.

Los proyectos de conservación del FOMIN redujeron o evitaron emisiones de gases de efecto invernadero por el equivalente a 14 millones de toneladas de dióxido de carbono. Esta cifra es comparable a las emisiones anuales de 3 millones de vehículos de pasajeros o al uso de energía anual de 1,5 millones de hogares, o bien a 4,5 millones de toneladas de desechos enviados a rellenos sanitarios.

Por último, el 45% de las operaciones concluidas en 2015 produjeron cambios en el comportamiento de organizaciones e instituciones clave, tanto públicas como privadas, lo que permitió llevar a escala los proyectos del FOMIN, establecer o mejorar políticas y regulaciones, o desarrollar nuevos mercados. Se replicaron o se llevaron a escala 11 de estos proyectos en diferentes países de la región.

## CONECTANDO EL PASADO CON EL FUTURO: DIEZ HISTORIAS QUE SURGEN DE LA ACCIÓN

Algunos de los proyectos del FOMIN que se iniciaron en los últimos años han comenzado a mostrar resultados relacionados con las tres nuevas áreas de enfoque: Agricultura Climáticamente Inteligente, Ciudades Inclusivas y Economía del Conocimiento. Por citar algunos, presentamos los siguientes:

- Un **ecosistema de crowdfunding** en México produjo 80.000 proveedores de fondos comprometidos y 1.000 campañas de *crowdfunding* exitosas en poco menos de un año, convirtiéndose en un modelo para América Latina y el Caribe y para cualquier otro lugar.
- Los **recicladores colombianos** ganaron el derecho a ser emprendedores y el reconocimiento del más alto tribunal del país por su función en la cadena de provisión de residuos sólidos. Además, más que duplicaron la cantidad de material que reciclan mensualmente.
- Se capacitó a 2.000 **pequeños productores lecheros de Paraguay** para producir más y mejor leche, e integrarse de esa manera en la cadena de provisión de la industria láctea, lo que aumentó el precio que recibían un 28%.



# UNA MIRADA RETROSPECTIVA AL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES II: 2007-2015

© El personal de The Back Lot, propiedad de The Back Lot

## Introducción

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) fue creado en 1993 por 21 países donantes. En 2007, 39 países donantes recapitalizaron el Fondo con un mandato renovado de apoyar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.

Este capítulo destaca los logros más importantes del FOMIN II, desde 2007 hasta 2015, periodo en el que fue adaptándose para acompañar a la región durante las cambiantes condiciones económicas y sociales de la época. Durante este tiempo, el FOMIN continuó promoviendo el cambio sistémico en sectores fundamentales que apoyan el crecimiento económico para las poblaciones vulnerables y de bajos recursos de la región.





Haití, 2010

## Línea de tiempo del FOMIN II

2007 fue el cuarto año consecutivo de fuerte crecimiento en América Latina y el Caribe. La inflación se mantuvo en niveles moderados en casi todos los países, y el equilibrio fiscal y la balanza externa permanecieron positivos para toda la región. En este contexto de estabilidad y crecimiento, el desempleo y la pobreza continuaron en declive. Sin embargo, la reducción de las tasas de desempleo fue muy modesta, y los costos de los alimentos y la energía se elevaron en muchos países.

### 2007

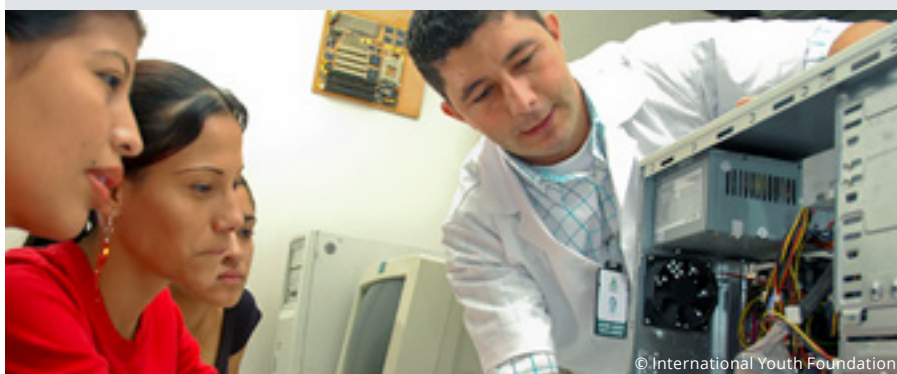
### Comienza la crisis financiera global

#### Empleo Juvenil

*entra21*, el programa regional del FOMIN sobre empleo juvenil, inició su segunda fase. Ofreció capacitación en tecnologías de la información y formación técnica a jóvenes vulnerables entre 16 y 29 años, brindándoles, al mismo tiempo, acceso a empleos de calidad. A través del establecimiento de alianzas entre empresas, gobiernos y organizaciones no gubernamentales para crear programas de capacitación específicamente destinados a cubrir la demanda de los mercados de trabajo locales, *entra21* proporcionó a las empresas trabajadores capacitados y aprendices con posibilidades de ingresar a pasantías y puestos de trabajo. Durante su vigencia, de 2001 a 2011, benefició a más de 135.000 jóvenes en 22 países y logró tasas de colocación del 49% al 54%.

#### Asociación Público-Privada

Los recursos del FOMIN (US\$675.000) ayudaron a apalancar más de US\$300 millones en inversión privada en el primer proyecto vial de asociación público-privada (APP) en la historia de Brasil. El consorcio creado por el proyecto renovó la carretera MG-050, una arteria clave en el estado de Minas Gerais. Además, aprovechando la competencia privada, el proyecto mejoró la logística del transporte para siete ciudades a lo largo de la ruta y mejoró el flujo de bienes desde grandes mercados, como los de San Pablo y Río de Janeiro, hacia otros estados.

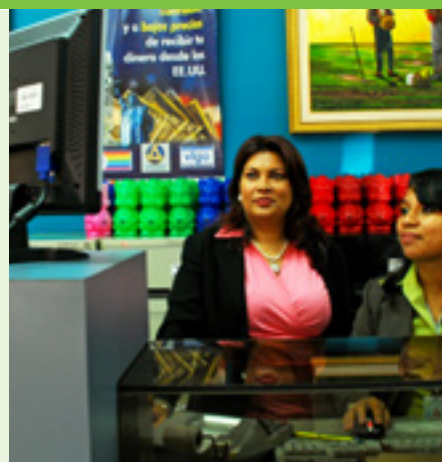


© International Youth Foundation

### 2008

#### Remesas

El programa de remesas del FOMIN completó una serie de encuestas a gran escala dirigidas a quienes enviaron y recibieron remesas por varios años. El Fondo hizo públicos los resultados, a través de conferencias de prensa y una serie de eventos en América Latina y el Caribe, con el propósito de crear conciencia acerca de los altos costos del envío de dinero. En 2008, la publicidad generada ayudó a bajar el costo de las remesas, del 15% por transacción en el año 2000 al 5,6%. Esto representó un ahorro aproximado de US\$6,25 mil millones para los trabajadores migrantes y sus familias en ese año.



## 2008

### INOVAR

La organización del gobierno brasileño Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) y el Ministerio de Ciencia y Tecnología se acercaron al FOMIN en el año 2000 para trabajar en acortar las brechas de las industrias de capital emprendedor y de capital privado en Brasil. El proyecto resultante, de US\$11 millones, INOVAR, cambió profundamente el panorama del capital emprendedor en el país, y contribuyó al desarrollo de un ecosistema de apoyo a las inversiones de capital emprendedor, al establecimiento de relaciones institucionales entre inversionistas locales e internacionales, y a la creación de un marco regulatorio y de vehículos legales para inversiones de capital emprendedor y privado en los mercados domésticos. Cuando INOVAR terminó en 2008, 45 compañías habían recibido más de US\$2 mil millones en inversiones de capital emprendedor o privado. El éxito del programa inspiró esfuerzos similares en otros países de la región y ese mismo año el FOMIN lanzó INOVAR II, con el propósito de centrarse en inversiones de capital semilla y la creación de redes de ángeles inversores.



### PPPAméricas

El FOMIN llevó a cabo la primera edición de PPPAméricas, una conferencia que se ha convertido en un evento influyente sobre tendencias innovadoras en materia de asociación público-privada (APP) en América Latina y el Caribe. La conferencia reúne a los funcionarios de gobierno y expertos del sector privado involucrados en el diseño y la implementación de las APP, con el objetivo de discutir cuáles son las mejores prácticas para preparar proyectos y gestionar asociaciones que atraigan inversiones privadas. Hasta el momento, el FOMIN ha formalizado 18 APP, lo que representa una inversión total de más de US\$20 millones. Además, esta cartera catalizó US\$4 mil millones adicionales en inversión privada.

## 2009



### Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo

El FOMIN se asoció con Fundación AVINA para cofinanciar programas que buscan mejorar los estándares de vida de recolectores de materiales reciclables, ayudándolos a convertirse en recicladores profesionales. Con el apoyo del BID, estos programas se implementaron en Brasil y Perú (2008), Colombia (2009), y Argentina y Bolivia (2010). Estos esfuerzos ganaron fuerza con la adhesión de Colombia en 2009 y se consolidaron en la Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo en 2011, cuyo objetivo no es solo ayudar a los recicladores, sino también integrarlos en los sistemas públicos de gestión de residuos sólidos y en los esfuerzos de reciclaje de las grandes empresas. Para 2015, la iniciativa se estaba desarrollando en 16 países y había beneficiado a 17.000 recicladores. Cada US\$1 aportado por el FOMIN apalancó US\$4,6 de otros socios. Además, sus modelos de reciclaje inclusivo se llevaron a escala en operaciones de la CII, por un total de US\$79 millones, y en operaciones del BID, por un total de US\$619 millones.

### MiGroF

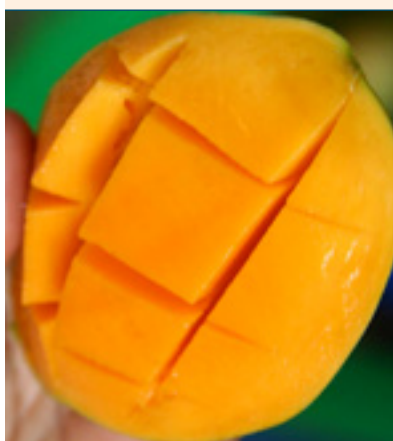
En alianza con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) del gobierno estadounidense, el FOMIN encabezó la estructuración del Fondo de Crecimiento Microfinanciero (MiGroF, por sus siglas en inglés) para ayudar a las instituciones de microfinanzas a abordar las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe, luego de la crisis financiera global. Las partes buscaron financiamiento de un grupo diverso de socios internacionales públicos y privados, y recaudaron en total un compromiso de US\$35 millones de capital de riesgo, lo que le permitió al fondo obtener un préstamo de OPIC de US\$125 millones. Hasta ahora, el fondo ha ofrecido financiamiento de mediano y largo plazo a más de 40 instituciones microfinancieras en 13 países que, a su vez, han provisto de financiamiento a aproximadamente 4 millones de empresas más pequeñas.



## 2010

### HESAR

Dentro de los diez días posteriores al catastrófico terremoto del 12 de enero en Haití, el FOMIN aprobó una facilidad de US\$3 millones: la Asignación de Fondos de Emergencia para Haití (HESAR, por sus siglas en inglés). Esto se hizo con el propósito de ayudar a organizaciones haitianas sin fines de lucro y a otras empresas asociadas al FOMIN para que los proyectos de desarrollo volvieran a ponerse en marcha, y para restablecer los sectores de microfinanzas y remesas del país, a fin de asegurar que el flujo de dinero llegara a los receptores. Gracias a HESAR, los socios del FOMIN fueron capaces de reactivar operaciones en cuatro a cinco semanas, en lugar de las 12 a 14 semanas que les habría llevado sin apoyo. Aproximadamente 180.000 familias haitianas se beneficiaron con los servicios brindados por las 16 instituciones que recibieron apoyo.



### Haiti Hope

El FOMIN, asociado con Coca Cola, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la organización no gubernamental TechnoServe, financió un proyecto para aumentar los ingresos de los productores de mango en Haití. El proyecto Haiti Hope organizó a los pequeños productores en grupos empresariales, los capacitó en mejores prácticas de producción, cosecha y técnicas post-cosecha, y les enseñó técnicas de negocios y comercialización que los ayudó a conectarse directamente con los exportadores. El proyecto benefició a más de 24.000 pequeños productores, de los cuales casi la mitad eran mujeres. Los participantes reportaron haber adoptado mejores prácticas en una tasa mayor que quienes no participaron: el 27% adoptó técnicas de injerto para lograr mangos de mayor valor, en contraste con el 17% que lo hizo entre los que no participaron.

## 2011

### Comienza la caída de los precios de los *commodities*

### Tigo Paraguay

El FOMIN se asoció con Tigo Paraguay, el proveedor más importante de servicios de telefonía celular en el país, para implementar su billetera electrónica llamada Tigo Money, que ofreció servicios tales como transferencias de dinero entre personas a bajo precio. El FOMIN brindó apoyo a Tigo Paraguay mientras establecía alianzas con bancos, de modo que sus servicios digitales pudieran estar conectados a los servicios financieros. El resultado: Tigo Paraguay se asoció con Banco Familiar, que en los primeros seis meses extendió cerca de 45.000 préstamos de un promedio de US\$270 cada uno, a través de Tigo Money y su red de más de 3.000 agentes. Para 2015, estos créditos habían alcanzado a 15.000 clientes que anteriormente no tenían acceso a servicios bancarios.

### ProSavings

Quienes reciben asignaciones de protección social por parte de los gobiernos de América Latina y el Caribe son, en gran mayoría, mujeres de bajos ingresos no bancarizadas. En conjunto con la Fundación CITI, el CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, la Australian Agency for International Development y el Canada's International Development Research Centre (IDRC), el FOMIN lanzó ProSavings para apoyar la expansión de productos de ahorro planificado y líquido, hechos a medida de las necesidades de esta población. Para 2015, 60.000 receptores de transferencias monetarias condicionadas de seis países diferentes tenían cuentas de ahorro en instituciones formales gracias a las actividades financiadas por la iniciativa.



## 2012



### WEempower y weB

El FOMIN creó una iniciativa integral de Empoderamiento Económico de la Mujer (WEempower), que buscaba incorporar un enfoque de género en todos sus proyectos y desarrollar iniciativas para ayudar a las mujeres emprendedoras a poner en marcha y hacer crecer sus negocios. El primer logro de WEempower fue el lanzamiento, junto con el BID, de la iniciativa Banca para Empresarias (weB, por sus siglas en inglés) en la Cumbre de las Américas en Cartagena, Colombia, en abril de 2012. El objetivo de weB fue ofrecer incentivos a instituciones financieras para probar modelos de crédito innovadores e inclusivos adecuados para mujeres propietarias de pequeñas empresas.

### NEO

Mejorar las oportunidades de empleo para un millón de jóvenes latinoamericanos y caribeños en desventaja –de los cuales, por lo menos la mitad son mujeres– para 2022 es el objetivo del Programa Nuevos Empleos y Oportunidades para Jóvenes (NEO, por sus siglas en inglés), que el FOMIN lanzó junto con el BID, la International Youth Foundation y un grupo de grandes empresas. La iniciativa reúne compañías, gobiernos, proveedores de servicios de empleo juvenil y a los mismos jóvenes para diseñar estrategias de empleabilidad, incluyendo capacitación relevante para el mercado y servicios de colocación de empleo. Para 2015, NEO tenía presencia en 12 países, había establecido 10 alianzas multisectoriales y 102.533 jóvenes habían participado en el programa.



© Colectivo Integral de Desarrollo

## 2013



### Proadapt

El FOMIN y el Fondo de Desarrollo Nórdico lanzaron juntos una facilidad regional de US\$11,9 millones para apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas a aumentar su resiliencia al cambio climático y ampliar el acceso a oportunidades de negocios “verdes”. La facilidad Proadapt trabajará con un estimado de 2.000 pequeñas empresas para desarrollar nuevas herramientas, modelos de negocio y conocimiento que aumentarán su resiliencia climática –por ejemplo su capacidad para resistir interrupciones de servicios básicos como electricidad y agua–. Las empresas que participen recibirán apoyo para acceder a oportunidades de negocios, según la demanda de nuevos servicios y productos para proteger los negocios, la propiedad personal y a las comunidades de los eventos climáticos extremos.

### Apoyo para PYME forestales y agrícolas de Ejidos

El FOMIN diseñó y supervisó el primer Programa de Inversión Forestal del sector privado en el mundo financiado con Fondos de Inversión Climática. En colaboración con intermediarios financieros, los gobiernos locales y el gobierno nacional de México, y empresas forestales comunitarias, el proyecto de Apoyo para PYME forestales y agrícolas de Ejidos creó un fondo de garantía para ofrecer acceso al crédito formal a los miembros de la comunidad que labran parcelas de tierra comunal previamente asignadas y mantienen colectivamente los terrenos comunales, conocidos como ejidos, en esa propiedad. El proyecto también busca demostrar que los proyectos de iniciativas de silvicultura comunitaria son financieramente viables y producen beneficios sociales, económicos y medioambientales.



## 2014



© Galpão Aplauso

### Galpão Aplauso

Un programa que utiliza las artes escénicas como una vía hacia el empleo para los jóvenes en riesgo de los suburbios de Río de Janeiro, Brasil, fue reconocido con el premio Development Impact Honors del Departamento del Tesoro estadounidense. El FOMIN se asoció con el Instituto Stimulu Brasil, conocido como Galpão Aplauso, en 2009 para

incrementar las oportunidades de empleo para los jóvenes, utilizando actividades artísticas como la danza y el teatro para enseñarles habilidades clave para la vida, como cooperación y liderazgo, y también ofrecerles cursos de alfabetización, contabilidad y otras capacidades requeridas en los lugares de trabajo. Para 2014, más de 500 jóvenes habían completado el programa y el 85% de ellos encontró trabajo. En 2015, el FOMIN aprobó un proyecto para extender este modelo exitoso a otras regiones de Brasil.

### EcoMicro

El programa del FOMIN destinado al financiamiento de energía verde, EcoMicro, fue reconocido como “Actividad Faro 2014” por la Iniciativa Impulso para el Cambio de la Convención Marco

de Naciones Unidas sobre Cambio Climático, que destaca ejemplos sobresalientes de soluciones para este tema. EcoMicro desarrolla productos financieros para instituciones de microfinanzas latinoamericanas, que a su vez pueden ofrecer a pequeñas empresas y hogares de bajos ingresos, con la finalidad de ayudarlos a acceder a energía limpia, aumentar su eficiencia energética o adaptarse a los efectos del cambio climático. El programa, cofinanciado por el FOMIN y el Fondo de Desarrollo Nórdico, también ayuda a instituciones microfinancieras a hacer ecológicas sus operaciones y a reducir la vulnerabilidad al cambio climático de sus carteras de préstamos.



© Yukari Shibuya/FOMIN

## 2015

### SAFE

Una nueva alianza busca coordinar los esfuerzos de sostenibilidad agraria en América Latina y el Caribe. La plataforma SAFE (Agricultura Sostenible, Alimentos y Medioambiente) fue establecida en agosto de 2015 por el FOMIN con un fondo inicial de US\$2,6 millones. Los miembros que financian SAFE –incluyendo Starbucks, Keurig Green Mountain, Catholic Relief Services y la Fundación Grameen– se comprometieron a apoyar a 150.000 pequeños productores de diferentes cultivos, con financiamiento y servicios que les permitan expandir su producción y fortalecer sus lazos con mercados de alto valor. El apoyo inicial será para los productores de café y cacao en Centroamérica y la Región Andina.

### NAMA

Con el apoyo del FOMIN y otras unidades del Grupo BID, se lograron significativos avances hacia la Acción Nacional Apropriada de Mitigación (NAMA, por sus siglas en inglés) en el sector del café costarricense, primera en el mundo para un producto agrícola. La NAMA, que surgió en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Cambio Climático en 2007, consiste en políticas y acciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. El plan de Costa Rica, que busca reducir el impacto de los fertilizantes y de los residuos del procesamiento del café, fija los estándares globales para uno de los sectores económicos más importantes en América Latina y el Caribe. Se espera que sus proyectos piloto creen 50.000 plantas de café más competitivas y resistentes al clima, y reduzcan las emisiones en 1,8 millones de toneladas.



En **2015**, la región de América Latina y el Caribe enfrentó un escenario global incierto. Los precios de los *commodities* clave cayeron a sus niveles más bajos en más de una década. El crecimiento económico, político y social disminuyó, poniendo en duda si las mejoras alcanzadas en los años previos podrían sostenerse. Crecieron las presiones en los países que son exportadores netos de *commodities* y las condiciones económicas empeoraron para los países que están menos integrados al sistema financiero global.



© Chris Megargee/Fondo Multilateral de Inversiones

## Abriendo camino para las **MICROFINANZAS** comerciales y la inclusión financiera

El FOMIN ha sido líder entre las instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo en el apoyo al crecimiento del sector de microfinanzas en América Latina y el Caribe.

- En los últimos diez años (2006-2015), el FOMIN ha aprobado más de 200 proyectos, por un total de US\$292 millones, que apoyan la inclusión financiera –la provisión de servicios financieros a costos asequibles para poblaciones vulnerables y de bajos ingresos–.
- Además, apoyó a alrededor de 250 instituciones que trabajan en inclusión financiera, o alrededor de una de cada tres instituciones en la región, tanto directamente con préstamos, capital y/o donaciones, como indirectamente a través de fondos de inversión especializados.
- La cantidad de beneficiarios individuales superó los 5 millones.
- En 2007, el FOMIN se fijó la meta de triplicar el monto de microcréditos disponible para América Latina y el Caribe en cinco años y logró esta meta en 2012, cuando alcanzó los US\$20 mil millones. (Estimaciones recientes indican que el total de la cartera de microcréditos en la región es de US\$40 mil millones para más de 20 millones de clientes).

Uno de los roles fundamentales del FOMIN ha sido como proveedor de capital semilla para crear y fortalecer instituciones de microfinanzas, y ayudarlas a evolucionar como bancos especializados o entidades financieras reguladas.

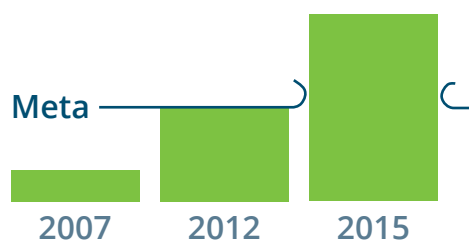
Actualmente, alrededor del 70% de los clientes de microcréditos en América Latina y el Caribe son atendidos por instituciones reguladas que han desarrollado nuevos canales de atención –como cajeros automáticos, agentes bancarios y teléfonos móviles–. Esto constituye un marcado contraste comparado con la situación en los años noventa o, incluso, a inicios de 2000, cuando la mayor parte de las innovaciones eran llevadas a cabo por organizaciones no gubernamentales.

De manera más general, el FOMIN ha trabajado para crear las bases de una sólida industria de microfinanzas en América Latina y el Caribe, fortaleciendo a instituciones financieras individuales, probando nuevas metodologías y productos de préstamo, y apalancando fondos.

Las donaciones de cooperación técnica han sido utilizadas para apoyar a reguladores, asociaciones bancarias y agencias de calificación. Esto ha sido acompañado de investigación especializada y eventos de inclusión financiera, para difundir lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Los logros pioneros incluyen:

- ProFund: lanzado en 1996, fue el primer fondo de inversión de microfinanzas especializado del mundo. Esto inspiró a varios fondos de inversión en microfinanzas, que a su vez experimentaron con nuevas ideas y estructuras de financiación, que fueron adoptadas gradualmente por fondos de inversión privada, por ejemplo, en temas como préstamos en moneda local y financiamiento rural.
- Productos que aprovechan las nuevas tecnologías, como las iniciativas de billetera móvil en Paraguay y Perú.
- Foromic, la conferencia anual del FOMIN sobre inclusión financiera en América Latina y el Caribe, se ha convertido en la plataforma principal de networking sobre el tema y el lugar donde se exhiben, a nivel regional, las iniciativas nacionales sobre inclusión financiera.
- El informe e índice Microscopio: en 2007, el FOMIN impulsó la primera herramienta para analizar el ambiente de negocios para la inclusión financiera en América Latina y el Caribe, con la creación del primer Microscopio Global. El informe se amplió hasta incluir 55 países en un ranking global y es una de las publicaciones más relevantes sobre inclusión financiera.



**En 2007, el FOMIN se fijó la meta de triplicar el monto de microcréditos disponible para América Latina y el Caribe en cinco años y logró esta meta en 2012.**

## De inversor catalítico a conector de **CAPITAL EMPRENDEDOR**

Sabemos que el apoyo a pequeñas y medianas empresas representa dividendos sustanciales en materia de desarrollo y eso ocurre por una simple razón: estos negocios crean la mayor parte de los puestos de trabajo de la economía formal, generando, en promedio, el 66% de los empleos en el mundo y la mayoría en los países de bajos ingresos.

Sin embargo, estas empresas a menudo tienen dificultades para obtener el muy necesario financiamiento en etapas tempranas, ya sea en forma de inversiones de capital, préstamos, seguros u otros productos financieros que se requieren para gestionar el riesgo y respaldar su crecimiento a futuro. Por eso, el FOMIN se centró en estimular el desarrollo de la industria del capital emprendedor en América Latina y el Caribe, para lo cual:

- Ha invertido US\$280 millones en 74 fondos de **capital emprendedor en etapas tempranas** que están activos en más de 20 países de la región, apalancando más de US\$1,1 mil millones de coinversión de otros socios.
- La cartera de capital emprendedor del FOMIN proporcionó fondos para más de 660 **pequeñas empresas individuales**; estas firmas generaron más de US\$1 mil millones de ingresos y crearon más de 28.000 puestos de trabajo.
- Dado que las **mujeres emprendedoras** reciben solo el 5% del financiamiento de capital emprendedor a nivel mundial, el FOMIN se ha centrado explícitamente en ellas; particularmente, las que gestionan *startups* e inversiones de capital en etapas tempranas.

A medida que la industria de capital emprendedor se desarrolló en América Latina y el Caribe, el rol del FOMIN cambió y se transformó en un impulsor de la entrada de inversionistas privados, agregando valor, gracias a su conocimiento de los mercados locales.

Así, el FOMIN ayudó a expandir las fronteras del capital emprendedor, creando canales para empresas más pequeñas que aquellas atendidas por la incipiente industria, aventurándose en regiones geográficas o países poco atendidos y financiando nuevos sectores industriales (inversiones ecológicas, tecnologías limpias, educación y *fintech*).

Además, ha adoptado un enfoque de ecosistema para construir el sector, ofreciendo donaciones para capacitar y apoyar inversionistas nuevos para la región, gestores de fondos locales emergentes, y emprendedores; creando redes de inversores y asociaciones industriales; y ayudando a los gobiernos en el desarrollo de políticas y regulaciones apropiadas.

En 2013, el Fondo emprendió la consolidación del segmento de inversiones ángeles en América Latina y el Caribe. Asociado con el Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, implementó un programa regional innovador para apoyar emprendedores, inversores y redes ángeles. El programa brindó asistencia financiera a más de 20 redes en 12 países y ofreció capacitación, acceso a la información y contactos a otras 60 redes.

En 2015, el FOMIN comisionó un estudio de impacto sobre la efectividad de tres inversiones recientes en fondos de capital emprendedor representativas de su cartera activa, incluyendo el fondo de capital semilla regional NXTP Labs (véase páginas 18 y 78). Este estudio muestra que el financiamiento y el compromiso del FOMIN mejoraron notablemente los ecosistemas de capital emprendedor en los que operaban los fondos. Beneficios adicionales se generaron a través de las oportunidades de *networking* y la capacitación de negocios ofrecidas a las compañías, así como por el capital de riesgo que se proporcionó en contextos con restricciones de capital y crédito.

En adelante, el FOMIN trabajará cada vez más como conector de los mercados regionales y los globales, ayudando a los emprendedores a internacionalizar sus compañías más allá de América Latina y el Caribe.



**Por cada US\$1 invertido en capital emprendedor, se pueden generar más de US\$6,45 en actividad económica a través de salarios, pagos a proveedores e impuestos.**



“Queda claro que el FOMIN ha apoyado fondos que están ampliándose en el ecosistema local de capital emprendedor y que están creando compañías que son un modelo a seguir, porque muestran las oportunidades que se abren a través del emprendedurismo”

—estudio de impacto del Bella Research Group, abril de 2015



# Una **EMPRESA EN ETAPA INICIAL**, dirigida por una mujer, ofrece empleos de alta tecnología a personas de bajos ingresos

**Zolvers**, una *startup* tecnológica fundada en Argentina, ha desarrollado un mercado en línea y móvil que reúne clientes con personal de limpieza, plomeros y otros especialistas en mantenimiento. Después de dos años de probar su plataforma digital para hacer contactos, Zolvers se encuentra en camino de convertirse en una Empresa B, es decir, una compañía que usa el poder de los negocios para resolver problemas sociales, con presencia en toda América Latina.

*“Te ponen en blanco”*, dice Nancy Sánchez (61), asesora del hogar en Buenos Aires que trabaja para Zolvers, quien, a través de esta frase, quiere comunicar que ella es ahora parte del sistema de empleo formal. Específicamente, se refiere a las políticas de Zolvers que alientan a sus clientes para que ofrezcan contratos de trabajo, pagos de seguridad social y otros beneficios a sus trabajadores. Además, la empresa fijó una tarifa de pago para sus empleados alrededor de un 40% más alta que la tarifa promedio por hora en Argentina. La compañía también opera en Chile, Colombia y México.

Zolvers tiene 50.000 proveedores de servicio registrados y 180.000 clientes. La mayor parte de su fuerza de trabajo está conformada por mujeres que ofrecen servicios de limpieza de hogares.

La empresa nació hace un par de años, cuando dos emprendedoras, Cecilia Retegui y Mariana Sorribes, formaron un equipo luego de cruzar sus caminos en **NXTP Labs**, un fondo regional para etapas tempranas, patrocinado por el FOMIN, que acelera los emprendimientos mediante capital semilla y tutorías. El FOMIN invirtió en NXTP Labs en 2012 como uno de sus fondos de inversión de capital emprendedor (véase página 16).

*“Invertimos en personas, no en proyectos”*, dice Marta Cruz, una de las cuatro fundadoras de NXTP Labs que, inspiradas por Y-Combinator de Silicon Valley, en 2011

revolucionaron el terreno de las inversiones en América Latina y crearon el primer fondo/aceleradora de capital en etapas tempranas de la región centrado enteramente en compañías tecnológicas.

El nuevo fondo descubrió que lo que más necesitan los emprendedores en sus primeras etapas no es solo capital, sino “inversionistas relacionales que ofrezcan capital inteligente, abran sus puertas, compartan sus contactos y transfieran conocimiento”, dice Cruz.

NXTP Labs solicita a sus inversionistas una suma relativamente pequeña, pero también les pide que ofrezcan su tiempo como mentores. El fondo ha recaudado US\$38,5 millones y ha invertido en 174 compañías, nueve de las cuales han sido vendidas exitosamente con ganancias (el ejemplo más reciente y más rentable ha sido Tutum). El fondo también tiene un equipo de 200 mentores.

Cinco años después de su inicio, NXTP Labs ha creado 1.200 puestos de trabajo en las *startups* que ha fundado y aproximadamente unos 84.000 empleos indirectos en proveedores y distribuidores.

Si bien NXTP Labs no fue inicialmente diseñado para enfocarse en el impacto social, algunas de las *startups* que apoyó, como Zolvers, están contratando o beneficiando a personas de bajos ingresos o vulnerables. Otra inversión, **Satellologic** (que bien podría convertirse en el primer “unicornio” del fondo, es decir, una firma con una valuación de mercado de más de US\$1 mil millones), está construyendo una “constelación de satélites” alrededor de la tierra, cuyos datos pueden ayudar a abordar cuestiones sociales y medioambientales clave.

En adelante, el FOMIN se centrará en fondos tecnológicos similares y *startups* cuya condición para el éxito sea el impacto social.



© Zolvers

“Invertimos en personas, no en proyectos.”

—Marta Cruz, una de las fundadoras de NXTP Labs



© Zolvers



© Yukari Shibuya/Fondo Multilateral de Inversiones

## Movilizando fondos globales para enfrentar el **CAMBIO CLIMÁTICO**

La región de América Latina y el Caribe está dotada de recursos naturales que son de crucial importancia para su desarrollo sostenible. Los intensos y crecientes efectos del cambio climático sobre estos recursos tienen implicancias económicas, sociales y medioambientales que afectan de manera desmedida a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad de la región.

Al mismo tiempo, el compromiso de los países para mitigar los efectos del cambio climático requiere que estos desarrollen soluciones bajas en carbono en diferentes áreas, que van desde la energía renovable a la agrosilvicultura.

En los últimos años, el trabajo del FOMIN sobre cambio climático ha evolucionado hasta incluir iniciativas de mitigación y adaptación en áreas urbanas, zonas costeras, bosques y tierras para la agricultura. Estas iniciativas incluyen proyectos de renovación urbana para prevenir inundaciones en un área histórica de Tegucigalpa, Honduras; y mecanismos innovadores de financiamiento y de seguros, por ejemplo, seguros para pequeños productores rurales de bajos ingresos en Centroamérica y Paraguay, cuyos pagos están determinados por la ocurrencia de eventos climáticos.

El FOMIN juega un rol único en el Grupo BID y está asociado con varios fondos climáticos globales –los Fondos de Inversión Climática, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés) y el Fondo Verde para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés)– para apoyar soluciones a problemas climáticos lideradas por el sector privado.

Unos US\$39 millones de financiamiento del FOMIN están apalancando US\$745 millones de cofinanciamiento en fondos internacionales para el clima.

El FOMIN ha recibido reconocimiento a nivel regional y global por sus iniciativas transformadoras sobre cambio climático:

- La primera **Acción Nacional Apropriada de Mitigación (NAMA)** en el mundo para un producto agrario en el sector del café costarricense. El FOMIN brindó apoyo para la NAMA, que busca reducir los impactos negativos de los fertilizantes y de los residuos del procesamiento del café, así como mejorar el rendimiento de los pequeños productores.
- El primer **Programa de Inversión Forestal (FIP)** del sector privado en el mundo, financiado por Fondos de Inversión Climática, en México. El FOMIN diseñó este proyecto, que creó líneas de crédito y programas de capacitación para empresas forestales situadas en comunidades de bajos ingresos y en ejidos (tierras de propiedad y uso comunitario).
- El programa **EcoMicro**, que desarrolla productos ecológicos para instituciones de microfinanzas latinoamericanas y caribeñas, que pueden ofrecer a empresas pequeñas y a hogares de bajos ingresos la posibilidad de que adopten energía limpia, mejoren su eficiencia energética o se adapten al cambio climático. En 2014, el FOMIN ganó un premio de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC) por este programa.

En adelante, el FOMIN reforzará su compromiso con los fondos climáticos y con las iniciativas sobre cambio climático. Dos de las tres nuevas áreas prioritarias que estableció –agricultura climáticamente inteligente y ciudades inclusivas– priorizan la mitigación del cambio climático y las soluciones de adaptación en zonas rurales y urbanas.



**US\$39 millones de financiamiento del FOMIN están apalancando US\$745 millones de cofinanciamiento en fondos climáticos internacionales.**



## El poder de las REMESAS

Hoy en día, las remesas hacia América Latina y el Caribe suman un total de más US\$65 mil millones anuales. Sin embargo, antes del año 2000, hubiera sido imposible hacer esta estimación. Para aquel entonces había poca información factual disponible sobre el flujo de dinero a través de las fronteras.

Durante la década siguiente, el FOMIN emprendió un intenso esfuerzo para analizar el volumen, los costos de transacción y **el potencial impacto en el desarrollo económico del flujo internacional de remesas** hacia la región.

Para eso, comprometió cerca de US\$30 millones en inversiones del sector privado y aproximadamente US\$50 millones en más de 50 proyectos de asistencia técnica para ayudar a entidades tanto del sector público como del privado a construir mercados de remesas y hacerlos más seguros y eficientes.

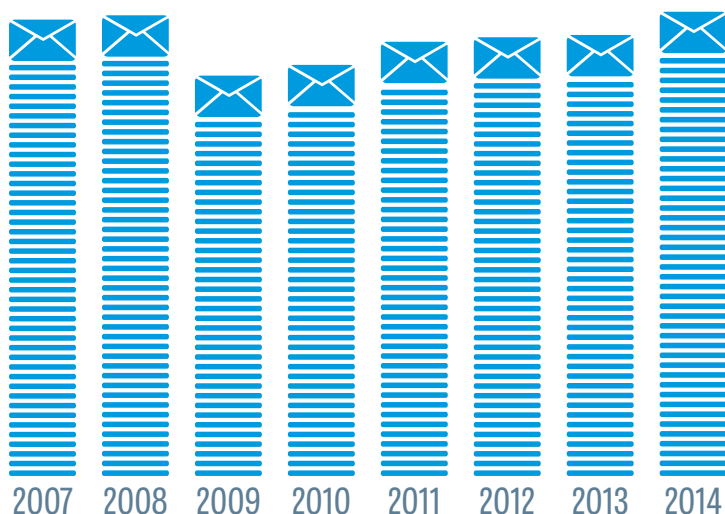
El trabajo del FOMIN **contribuyó a una significativa baja en el costo del envío de dinero**: del 15% del monto enviado, que era lo que costaba enviar dinero antes del año 2000, se redujo a alrededor del 5% en 2010. Esto benefició a millones de inmigrantes y a sus familias. Además, la tarea realizada mejoró la medición oficial de datos, promovió regulaciones apropiadas e incrementó el acceso de los clientes de remesas a servicios financieros. Todo esto posicionó al FOMIN como líder en la materia.

Asimismo, **promovió el desarrollo de leyes y regulaciones de apoyo**, y una mayor disponibilidad de datos desagregados sobre los envíos (incluyendo origen, destino, métodos de pago y recaudación, y tipo de proveedor de servicios), lo que permitió lograr más innovación del sector privado en esta área.

Los socios del FOMIN en el tema incluyen al Banco Mundial y otras organizaciones multilaterales; también a CEMLA, la asociación de bancos centrales de América Latina y el Caribe.

En 2014, las remesas hacia la región establecieron un nuevo récord de US\$65,4 mil millones, superando los niveles observados antes de la crisis financiera de 2008. Para países como El Salvador, Guyana, Honduras y Haití este flujo representa más del 15% del producto interno bruto (PIB).

Dada su importancia, actualmente el Grupo BID está llevando a escala el trabajo que fue probado con el apoyo del FOMIN y se está comprometiendo a llevar más clientes de remesas al sistema financiero formal.



**En 2014, las remesas hacia la región establecieron un nuevo récord por encima de US\$65,4 mil millones, superando los niveles observados antes de la crisis financiera de 2008. Para países como El Salvador, Guyana, Honduras y Haití este flujo representa más del 15% de su PIB.**

## Un enfoque integral para la EMPLEABILIDAD DE LOS JÓVENES

7,8 millones de jóvenes latinoamericanos están buscando trabajo. El desempleo para las personas de 15 a 24 años es de 13,6% en promedio, casi el triple de la tasa de desempleo de los adultos. Esta cifra es particularmente alta para las mujeres jóvenes: un 17,2% no tiene un trabajo estable. Sumado a esto, cerca de la mitad de los empleadores de América Latina y el Caribe reportaron dificultades para cubrir puestos de trabajo en 2015.

La situación no es más sencilla para los jóvenes que prueban la ruta del emprendedurismo, ya que muy pocas instituciones brindan servicios financieros a la juventud.

La experiencia obtenida por el FOMIN, en sus más de 120 proyectos centrados en empleo juvenil y emprendedurismo en más de 20 países, ha mostrado que los programas con mejores resultados son aquellos que tienen un enfoque integral, combinando formación en capacidades técnicas y habilidades para la vida con pasantías, servicios de colocación de empleo y orientación. De manera similar, en materia de capacitación para el emprendedurismo juvenil, los modelos exitosos ofrecen una amplia gama de servicios, que van desde capacidades comerciales básicas hasta tutorías.

Una evaluación externa de la cartera de formación de jóvenes del FOMIN, llevada a cabo en 2012, encontró que, en general, los proyectos exitosos se enfocaron en jóvenes vulnerables y en situación de pobreza (aproximadamente el 25% de los beneficiarios entra en esta categoría) y mejoraron tanto su empleabilidad como sus ingresos.

- **Capacitación a escala.** Los proyectos del FOMIN formaron directamente a más de 235.000 jóvenes. Además, organizaciones del sector público y privado reprodujeron programas como *A ganar* y *entra21*, capacitando así a un número mayor de jóvenes.
- **Altas tasas de colocación en puestos de trabajo.** Las tasas para la cartera de proyectos estuvieron entre el 50% y el 70%.

- **Mejores empleos, mejor remunerados.**

Experimentos aleatorios controlados que evaluaron los programas del FOMIN en Argentina y Brasil muestran que el promedio de las ganancias mensuales para los jóvenes que participaron fue US\$100 más alto para los argentinos y US\$60 más alto para los brasileños. En el primer caso, la evaluación también encontró evidencias de incrementos salariales 18 meses después de haber completado el programa.

El FOMIN respondió con dos iniciativas para aumentar la escala de sus resultados:

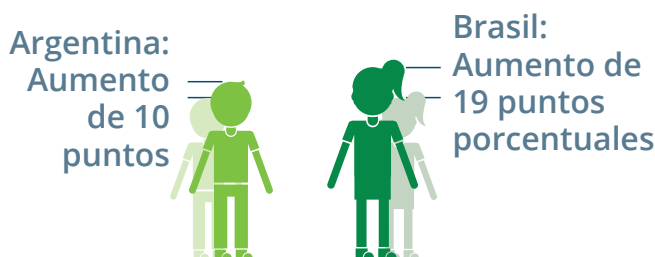
### 1. Nuevos Empleos y Oportunidades para Jóvenes

(NEO, por sus siglas en inglés). Lanzada en alianza con cinco compañías multinacionales, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, esta iniciativa se ha propuesto la ambiciosa meta de capacitar a 1 millón de jóvenes, colocar la mitad de ellos en puestos de trabajo y movilizar a 1.000 empresas para que ofrezcan pasantías y empleo. La iniciativa apunta a trabajar con los diferentes actores para aumentar la escala de los modelos más efectivos a lo largo de la región.

### 2. Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral de Jóvenes.

Cofinanciado por el FOMIN y Microsoft, este programa alcanzó tasas de empleo del 40% para los 6.000 jóvenes que participaron, y del 60% para los jóvenes que simplemente mejoraron sus conocimientos sobre software. El programa fue ejecutado por una fundación argentina, en conjunto con 29 organizaciones de la sociedad civil, en nueve países muy diferentes entre sí.

En adelante, el trabajo del FOMIN con este tema se centrará en una tercera generación de programas y proyectos, más abocados a la inserción de los jóvenes (especialmente mujeres) en empleos de la economía del conocimiento. Proyectos recientes como "Laboratoria" en Perú y "Mujeres en CTIM" con RedEmprendia ya acogen este principio.



**Experimentos aleatorios controlados comisionados para evaluar los programas para jóvenes del FOMIN en Argentina y Brasil mostraron efectos significativos y duraderos, incluyendo mejoras en los índices de empleo.**



© Partners of the Americas



© Colectivo Integral de Desarrollo



## Un “hub” de conocimiento sobre **ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS**

Para alcanzar los crecientes requerimientos de infraestructura, la región se está volcando cada vez más al sector privado para buscar financiamiento y participación directa. En América Latina y el Caribe, los acuerdos público-privados están ganando terreno, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y los principios de su Conferencia Internacional, en Addis Ababa, en 2015, sobre Financiamiento para el Desarrollo.

El FOMIN tiene un historial sorprendente con las APP en la región, ya que:

- Utilizó más de **US\$20 millones en proyectos de asesoramiento** durante los últimos 10 años y sirvió como catalizador de más de US\$4 mil millones de inversión privada en APP.
- Implementó **18 proyectos de cooperación técnica en 16 países diferentes** que:
  - permitieron a los gobiernos aprobar 28 leyes y regulaciones de apoyo que atraen inversión privada;
  - ayudaron a capacitar a más de 2.200 especialistas del sector público y
  - colaboraron con los gobiernos nacionales y locales para establecer 22 unidades gubernamentales responsables del desarrollo y la implementación de APP.

El trabajo del FOMIN –a menudo llevado a cabo con la colaboración de otros donantes, incluido el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo del Caribe– lo ha transformado en un reconocido centro internacional de conocimiento sobre APP para América Latina y el Caribe.

Un ejemplo fue una iniciativa de US\$8 millones para ayudar a los gobiernos nacionales de países pequeños y poco desarrollados, y a los gobiernos locales sin experiencia previa, a atraer la participación del sector privado en proyectos de infraestructura, y a diseñar, ejecutar y gestionar este tipo de asociaciones. El foco estuvo puesto en APP ecológicas con beneficios medioambientales y APP del sector social que apoyan la sostenibilidad educativa, urbana y en salud.

Además de financiar y brindar asistencia técnica, el FOMIN ha apoyado el intercambio de mejores prácticas relacionadas con APP a través de una variedad de herramientas: varios documentos técnicos, servicios de asesoría, una conferencia internacional y, más recientemente, un curso en línea masivo abierto (CEMA).

Desde 2008, el FOMIN ha organizado **PPPAméricas**, una conferencia que reúne a funcionarios de gobierno y expertos del sector privado involucrados en el diseño y la implementación de APP, para discutir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la materia. La séptima edición de la conferencia, llevada a cabo en Santiago, Chile, en junio de 2016, atrajo a más de 400 participantes.

En respuesta a la creciente demanda y al interés en las APP, en 2015, el Grupo BID, con la asistencia del FOMIN, lanzó el **primer CEMA sobre el tema**, que explica cómo planificar, diseñar e implementar estos proyectos en América Latina y el Caribe. Este curso es parte de una serie de CEMA sobre temas de desarrollo organizados por el Grupo BID con edX, la plataforma para CEMA de la Universidad de Harvard y el Instituto de Tecnología de Massachusetts.



**Se aprobaron 28 leyes y regulaciones y se capacitó a más de 2.200 especialistas del sector público.**



# DÓNDE TRABAJAMOS

Proyectos y montos movilizados

Muestra datos del FOMIN, 1993-2015. Incluye proyectos del Programa de Empresariado Social del BID, administrado por el FOMIN desde 2007.

**HAÍ****70**

\$57.330.198

**JAMAICA****49**

\$30.789.959

**TRINIDAD  
Y TOBAGO****40**

\$25.899.194

**REPÚBLICA  
DOMINICANA****83**

\$54.885.149

**BARBADOS****22**

\$5.767.008

**SURINAM****16**

\$6.404.574

**GUYANA****26**

\$11.241.151

**VENEZUELA****45**

\$20.434.937

**BRASIL****182**

\$235.451.680

**PARAGUAY****85**

\$50.799.017

**URUGUAY****101**

\$65.910.904

**ARGENTINA****105**

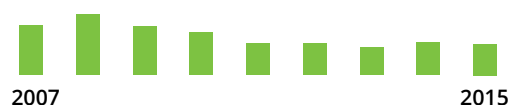
\$129.966.117

# EL FOMIN II EN NÚMEROS

2007-2015

**847**

proyectos aprobados



## Cerca de US\$1 mil millones

aprobados para proyectos del  
FOMIN (US\$992,3 millones)

## US\$2,7 mil millones adicionales

movilizados por las aprobaciones  
del FOMIN para la región**2,000**

instituciones socias del FOMIN



# ASPECTOS OPERATIVOS DESTACADOS

## Resumen

Durante 2015, la cartera del FOMIN se mantuvo sólida y bien diversificada, con más de 400 proyectos que beneficiaron a 25 países a lo largo y a lo ancho de América Latina y el Caribe. Uno de cada tres proyectos se destinó a países “D”, aquellos con los niveles más bajos de desarrollo de acuerdo a la clasificación A-D del Grupo BID. Los proyectos que impulsa el FOMIN se destinaron a una multiplicidad de necesidades: desde brindar servicios financieros para poblaciones de bajos ingresos a un costo razonable, hasta ofrecer financiamiento en etapas tempranas para fortalecer pequeñas empresas, especialmente enfocado en mujeres empresarias, además de asumir la mitigación del cambio climático y emprender iniciativas de adaptación en áreas urbanas, zonas costeras, bosques y granjas en áreas rurales.

Los proyectos de cooperación técnica continuaron siendo el foco principal de las actividades del FOMIN, aportando fondos en forma de donaciones que comprenden la parte más grande de la cartera y representan la mayoría de los proyectos aprobados en 2015. Las inversiones de capital fueron más predominantes en la cartera financiera del FOMIN, que también incluyó productos de deuda a largo plazo.

Resulta de particular relevancia el aumento del índice de movilización de recursos del FOMIN en 2015, pues una cantidad mayor de fondos de terceros se canalizó a proyectos FOMIN. Esto reflejó un esfuerzo creciente por parte del FOMIN por identificar intervenciones catalíticas que puedan atraer recursos adicionales. Por otra parte, el desempeño de la cartera fue satisfactorio y la mayoría de los proyectos logró las metas de desarrollo y financieras previstas.

Dicho esto, 2015 fue un año de racionalización para el FOMIN al acercarse a su segunda reposición. Si bien logró los objetivos programados, disminuyó gradualmente su tasa de aprobaciones nuevas y redujo levemente la cantidad de proyectos en ejecución.

## La cartera activa actual

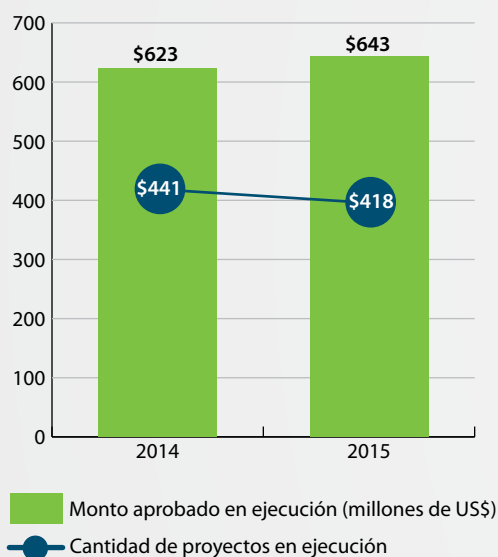
El FOMIN finalizó el año con una cartera activa en ejecución de 418 proyectos, por US\$643 millones<sup>1</sup>. Los países beneficiarios están distribuidos por toda América Latina y el Caribe. Entre las subregiones, Centroamérica tenía 122 proyectos (29% del total); el Cono Sur, 87 (21%), y los países andinos, 77 (18%). Había también en ejecución ochenta y seis proyectos regionales (21%) y estos cubrían diferentes países<sup>2</sup>. De los 418 proyectos, 141 (34%) beneficiaban a países D.

Entre las necesidades atendidas, cuatro temáticas concentraron la mayor cantidad de proyectos: inclusión financiera (72, 17%), cadenas de valor y desarrollo económico regional (69, 17%), capital emprendedor (49, 12%), y medioambiente y energía limpia (44, 11%). En términos de número de proyectos, la cartera activa se redujo levemente con respecto al año anterior, aunque fue algo superior en cuanto al monto aprobado.

Las donaciones siguieron dominando la cartera del FOMIN con el 58% de los fondos aprobados, seguidas por las inversiones de capital con una porción del 38%; los préstamos tuvieron una participación del 4%. La composición de la cartera financiera continúa reflejando la preferencia del FOMIN por las inversiones de capital debido a que este asume mayor riesgo. Los productos de deuda del FOMIN incluyen préstamos subordinados y tramos de mayor riesgo en vehículos de inversión, los cuales tienen una oferta limitada en los mercados locales.

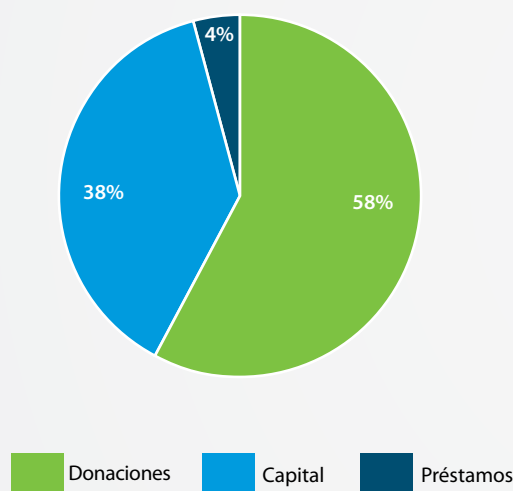
### CARTERA ACTIVA DEL FOMIN

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 (MILLONES DE US\$)



### CARTERA ACTIVA DEL FOMIN POR INSTRUMENTO

(PORCIÓN DEL MONTO APROBADO)



<sup>1</sup> Los proyectos activos son aquellos que se encuentran entre los estados aprobado hasta desembolso total o cancelación de los fondos.

<sup>2</sup> Las subregiones siguen la clasificación del Grupo BID.

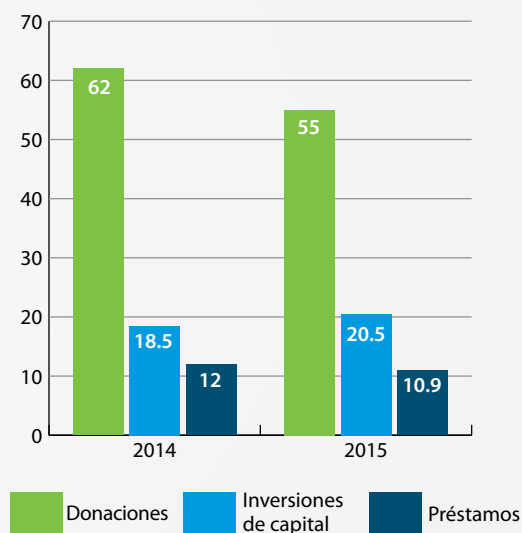
## Aprobaciones

En 2015, el FOMIN aprobó 73 proyectos por un total de US\$86,4 millones<sup>3</sup>, algo menos que el año anterior, cuando se aprobaron 78 proyectos por US\$92,6 millones en total. La mayoría de las nuevas aprobaciones fueron en forma de donaciones (US\$55 millones, equivalentes al 64% de los fondos), seguidas por las inversiones de capital (US\$20,5 millones, equivalentes al 24% de los fondos) y préstamos (US\$10,9 millones, equivalentes al 12% de los fondos).

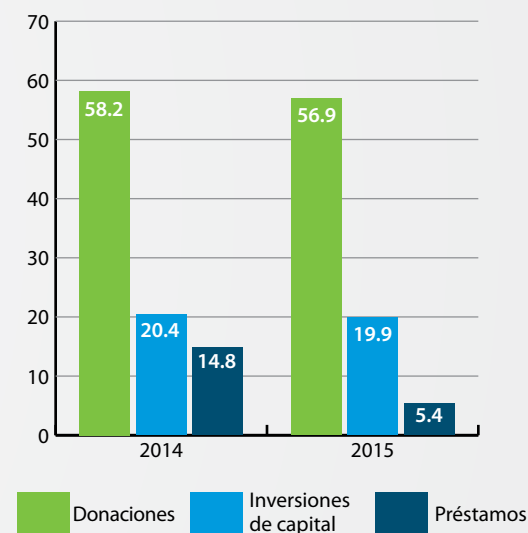
## Desembolsos

En 2015, el FOMIN desembolsó un total de US\$82,2 millones, que incluyen US\$58,2 millones por concepto de donaciones, US\$19,9 millones en inversiones de capital y US\$5,4 millones en préstamos. En conjunto, estos desembolsos fueron menores a los US\$93,4 millones aprobados en 2014.

**APROBACIONES POR INSTRUMENTO**  
(MILLONES DE US\$)



**DESEMBOLSOS POR INSTRUMENTO**  
(MILLONES DE US\$)



3 Además, el FOMIN aprobó US\$2,15 millones en incrementos de exposición para operaciones de inversión que se habían aprobado en años anteriores.

## Movilización de recursos

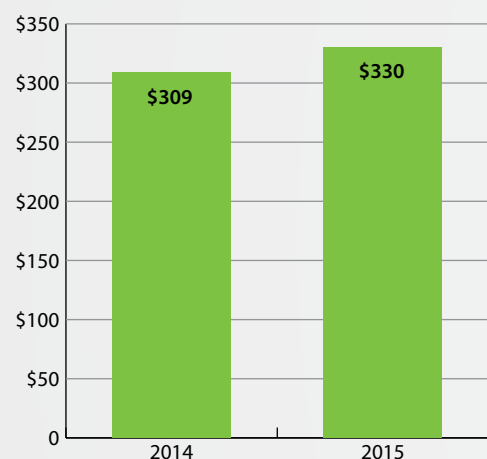
El FOMIN continúa jugando un importante rol en la movilización de recursos adicionales. Durante 2015, movilizó US\$330 millones de financiamiento de terceros para ser utilizados en América Latina y el Caribe; ese monto supera los US\$309 millones movilizados en 2014. Esto representa US\$3,8 adicionales por dólar aprobado en fondos del FOMIN, más que los US\$3,3 adicionales en el año anterior. Resulta de particular relevancia el índice de movilización de recursos alcanzado por los proyectos financieros, donde el FOMIN normalmente tiene un papel catalítico, ya sea como inversor ancla o tomando tramos de deuda que son más riesgosos. En 2015, cada dólar aprobado en inversiones de capital movilizó US\$7,1 adicionales de inversores externos y cada dólar aprobado para préstamos movilizó US\$5 por parte de otros acreedores.

## Desempeño

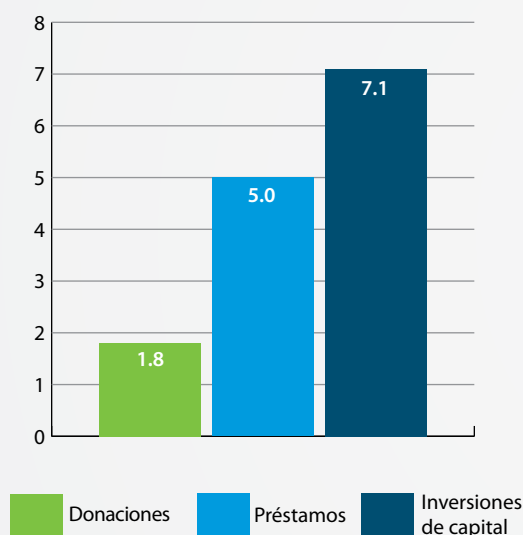
A fines de 2015, la cartera activa del FOMIN de proyectos de donaciones, préstamos e inversiones tuvo el siguiente desempeño<sup>4</sup>: el 85% se clasificó con bandera verde, lo que significa que la mayoría de los proyectos estaban bien encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos de implementación; el 11% se clasificó con bandera amarilla, lo que indica cierta causa de preocupación; y el 4% se catalogó con bandera roja, lo que denota una condición insatisfactoria.

En general, el desempeño de la cartera del FOMIN no varió significativamente con respecto al año anterior. La porción de proyectos con bandera verde y amarilla se incrementó en un 1%, y la proporción de proyectos con bandera roja disminuyó un 2%.

**MONTO DE TERCEROS MOVILIZADO**  
(MILLONES DE US\$)



**ÍNDICE DE MOVILIZACIÓN POR INSTRUMENTO**  
(MONTO MOVILIZADO POR CADA DÓLAR APROBADO)



4 Incluye solo los proyectos activos a los que se les asignó una clasificación de desempeño en los sistemas de Informe de Supervisión de Proyectos, Informe de Supervisión Anual e Informe Anual de Supervisión de Fondos del FOMIN.

El desglose por instrumento muestra que el 92% de las donaciones tuvo un desempeño satisfactorio: el 8% se clasificó con bandera amarilla y solo el 0,4%, con bandera roja. Los préstamos y las inversiones de capital tuvieron una proporción mayor de proyectos con bandera roja y amarilla, dada su naturaleza de alto riesgo. El capital fue el instrumento con la mayor parte de banderas rojas, pero aun así se mantuvo por debajo del 20%.

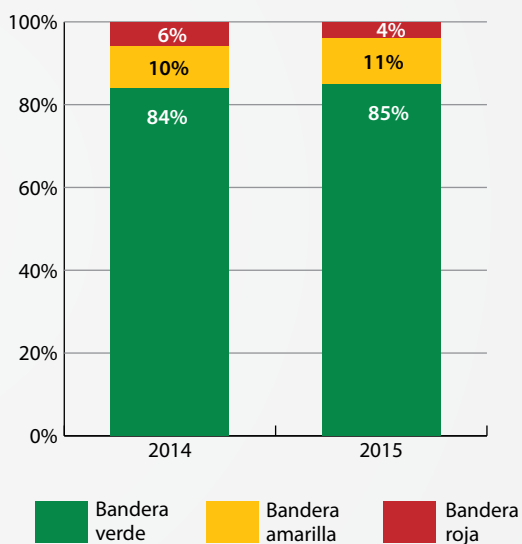
Algunas de las principales razones que explican el bajo desempeño de las donaciones con bandera roja y amarilla fueron las deficiencias institucionales en las agencias ejecutoras, la falta de fondos de la contraparte, una gestión deficiente del proyecto y la falta de alineación entre las prioridades de las agencias ejecutoras y las del FOMIN. Los problemas encontrados en el bajo rendimiento de las operaciones de préstamo e inversión estuvieron relacionados con entornos de operación deteriorados, fluctuaciones adversas de la moneda, y problemas de gestión y gobernanza.

## Programa de Empresariado Social

Además de gestionar sus propios fondos, el FOMIN administra el Programa de Empresariado Social (PES) que utiliza financiamiento del BID para desarrollar proyectos empresariales con organizaciones de base. En 2015, el PES aprobó 10 proyectos por un total de US\$10,3 millones, más que los US\$8,8 millones del año anterior. Se espera que estos proyectos beneficien a cerca de 10.000 personas de bajos ingresos en siete países. Estos proyectos están orientados a integrar a pequeños productores rurales en mercados de alto valor de café, pimienta, miel y cacao; además, ayudarán a implementar prácticas de producción sostenible –en Chile, Colombia, Haití, Honduras y Perú– y promoverán la inclusión financiera en áreas rurales con nuevos productos financieros en Colombia, El Salvador y el norte de Argentina. El anexo B ofrece más información sobre el desempeño del PES y sus resultados financieros en 2015.

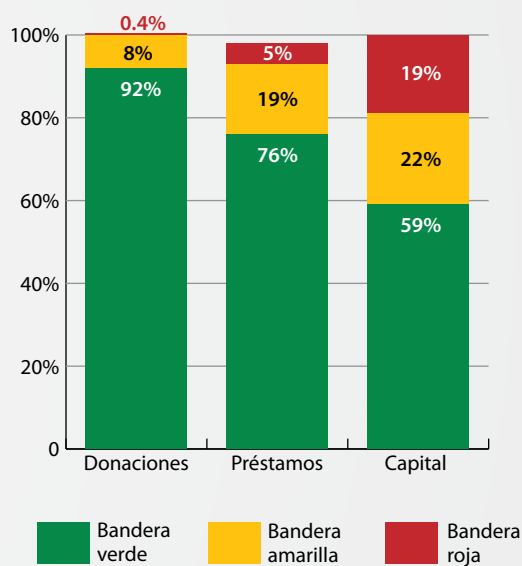
### DESEMPEÑO DE LA CARTERA DEL FOMIN EN LA EJECUCIÓN

(PROPORCIÓN DE PROYECTOS)



### RENDIMIENTO POR INSTRUMENTO

(PROPORCIÓN DE PROYECTOS)



The background of the page is a photograph of a person in a rainforest, holding a plant. A large circular graphic is overlaid on the image, consisting of a dark blue outer ring and a yellow inner ring. The text "CARTERA FINANCIERA" is centered within this circle in white, bold, uppercase letters. On the left side of the image, the letters "A" and "2" are visible in a light green color.

# CARTERA FINANCIERA

© Archivo Rainforest Alliance

## Resumen

Un aspecto central del aporte de valor del FOMIN como laboratorio de innovación es su capacidad de ofrecer una gama de productos financieros destinados a las organizaciones del sector privado. El Fondo utiliza instrumentos flexibles para apoyar modelos de negocios innovadores y de alto impacto que puedan ser llevados a escala en el mercado. Su enfoque radica en tomar riesgos calculados en nuevos modelos y en atraer inversiones de terceros a medida que estos modelos se desarrollan. Esto ha permitido al FOMIN jugar un rol catalítico en el surgimiento y la expansión de industrias transformadoras en América Latina y el Caribe, incluyendo microfinanzas, capital emprendedor, *fintech*, energía limpia y, más recientemente, inversión de impacto.

Durante 2015, el FOMIN tuvo un enfoque muy selectivo de inversión, buscando proyectos a la vanguardia de la innovación en sus respectivos mercados. Además de las instituciones de microfinanzas, el FOMIN comenzó a invertir en un conjunto de compañías *fintech*, ofreciendo soluciones innovadoras para la inclusión financiera. Las inversiones en capital emprendedor hicieron énfasis en fondos altamente especializados en desarrollar estrategias sectoriales en tecnología y energías renovables. Además, continuó apoyando a la primera camada de fondos de inversión de impacto en la región, que cubren sectores de desarrollo como vivienda para personas de bajos ingresos, educación accesible, salud y energía limpia.

Las aprobaciones de préstamos e inversiones de capital fueron levemente más altas en 2015 que en el año anterior, lo que puso en evidencia el esfuerzo del FOMIN por actuar contracíclicamente durante los periodos de contracción del crédito en toda América Latina y el Caribe. No obstante, el crecimiento más lento, las fluctuaciones desfavorables de la moneda y la incertidumbre general de los mercados afectaron a su cartera financiera, lo que generó menos ingresos y recuperaciones del capital invertido que en 2014. A pesar de los desafíos externos, la mayoría de los préstamos y las inversiones del FOMIN continuaron desempeñándose satisfactoriamente.

## Cartera de inversiones y préstamos

A fines de 2015, la cartera de inversiones y préstamos del FOMIN estaba compuesta por 102 operaciones, 85 de las cuales estaban total o parcialmente desembolsadas, y 17 de ellas habían sido aprobadas recientemente y todavía no se habían desembolsado. El valor de la cartera vigente era de US\$156 millones (US\$212 millones desembolsados menos US\$54 millones recuperados y US\$2 millones en pérdidas). En comparación con 2014, la cartera activa tuvo cuatro operaciones menos, pero US\$24 millones más del saldo vigente.

Las inversiones de capital (fondos de capital emprendedor e intermediarios financieros) siguieron dominando la cartera, con un 85% del monto vigente. Para diciembre de 2015, el valor neto de los activos estimado de las inversiones de capital era de US\$94 millones o el 71% de su valor vigente. Las inversiones de capital se distribuyeron entre los fondos de capital emprendedor, instituciones de microfinanzas y fondos de inversión microfinanciera. Los productos de deuda (préstamos senior y subordinados) representaron el 15% de la cartera vigente.

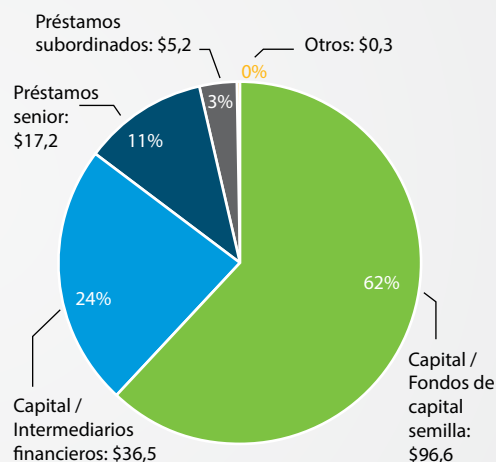
Con una cantidad relativamente grande de operaciones, la cartera de préstamos e inversiones del FOMIN se encontraba bien diversificada. Las operaciones activas se distribuyeron en 20 países y comprendieron diversas industrias, como inclusión financiera, *fintech* y capital emprendedor. Los aportes indirectos del FOMIN a través de fondos de inversión abarcaron a más de 15 tipos de industrias, entre las cuales se encuentran los agronegocios, el *software* informático, la salud, la biotecnología, la manufactura, el transporte, la educación, la energía limpia, la vivienda y la tecnología de la información.

Además, la cartera del FOMIN incluyó productos financieros con diferentes expectativas de riesgo y retorno. Cerca del 38% de la cartera vigente estaba compuesta por operaciones con intermediarios financieros que generan moderados retornos a cambio de flujos de caja más previsibles. El otro 62% comprendía inversiones de capital en fondos multisectoriales con expectativas más altas de retorno, pero flujos de caja menos predecibles.

### CARTERA DE PRÉSTAMOS E INVERSIONES ACTIVAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015




### MONTO VIGENTE POR TIPO (MILLONES DE US\$)



Los aportes indirectos del FOMIN a través de fondos de inversión abarcaron a más de 15 tipos de industrias

 agronegocios  software informático

 salud  biotecnología

 educación  transporte

 manufactura  energía limpia

 vivienda  tecnología de la información

## Aprobaciones

En 2015, el FOMIN aprobó diez operaciones financieras y dos incrementos para operaciones previas, por un total de US\$33,5 millones. Seis de las operaciones aprobadas y los dos incrementos fueron inversiones de capital; las restantes cuatro operaciones fueron préstamos. Las operaciones de capital incluyeron tres inversiones directas en *fintech* e instituciones de microfinanzas, dos inversiones en fondos de capital emprendedor de base tecnológica, una inversión en un fondo para pequeñas y medianas empresas, una inversión en un fondo de energía renovable y una inversión en un fondo de inversión de impacto. Entre las colocaciones de deuda, tres fueron préstamos para instituciones de microfinanzas y una fue un tramo de deuda *senior* en un vehículo de inversión de impacto (el Anexo D ofrece una lista completa de los proyectos aprobados).



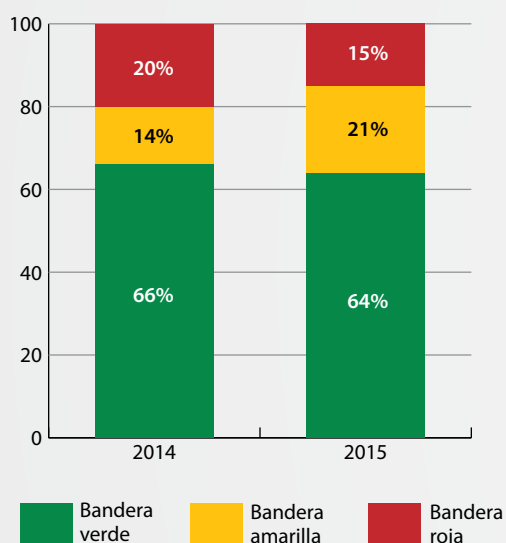
© Banco Interamericano de Desarrollo

## Calidad de la cartera

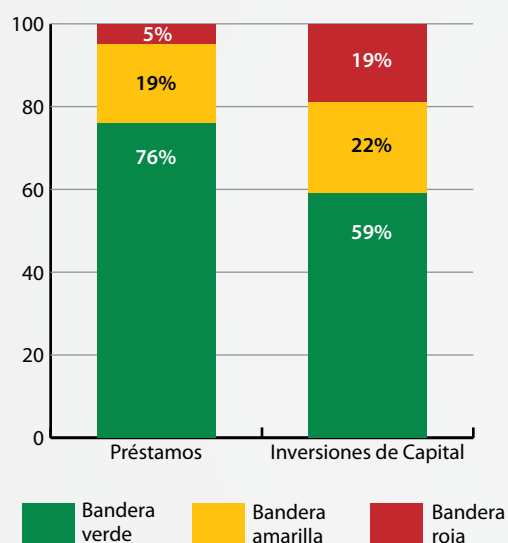
De las operaciones de préstamo e inversión del FOMIN, el 64% cumplía con los objetivos financieros y fueron clasificadas con bandera verde; el 21% estaba en riesgo de generar pérdidas menores y fueron clasificadas con bandera amarilla; y se esperaban pérdidas significativas en el 15% de las operaciones, por lo que se les clasificó con bandera roja. Estas últimas representaron US\$34 millones de exposición de riesgo, lo que equivale al 22% del monto vigente a fines de 2015. Tal como fue previsto por su riesgo subyacente, las operaciones de capital representaron un mayor porcentaje de aquellas de bajo desempeño, con el 22% (14 operaciones) calificadas con bandera amarilla y el 19% (12 operaciones), con bandera roja. Los préstamos tuvieron un mejor desempeño, con el 17% (4 operaciones) clasificadas con bandera amarilla y el 5% (1 operación), con bandera roja.

La calidad de la cartera permaneció en niveles similares a 2014, cuando el 66% de las operaciones se clasificaron con bandera verde. Hubo un incremento en la proporción de operaciones con bandera amarilla, del 14% al 21%, y disminuyeron las operaciones con bandera roja, del 20% al 15%. El Anexo E ofrece una detallada descripción de las principales razones que causan el bajo desempeño y las acciones que se están llevando a cabo en cada proyecto clasificado con bandera roja o amarilla.

**CALIDAD DE LA CARTERA**  
(PORCENTAJE DE OPERACIONES)



**CALIDAD DE LA CARTERA POR INSTRUMENTO**  
(PORCENTAJE DE OPERACIONES)



## Desembolsos y recuperaciones

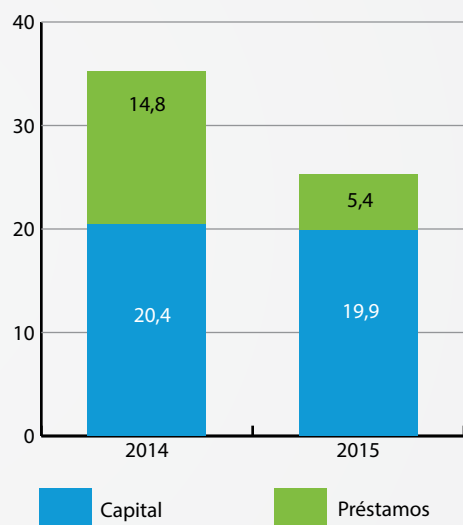
El FOMIN desembolsó un total de US\$25,3 millones en préstamos e inversiones de capital durante 2015, por debajo de los US\$35,2 millones del año anterior. Los ingresos y la recuperación del capital invertido alcanzaron US\$16,3 millones, también por debajo de los US\$31,1 millones en 2014. Algunas de las razones de la disminución de las recuperaciones incluyen factores externos. La desaceleración económica general de América Latina y el Caribe, resultado de la baja en los precios de los *commodities* y el deterioro de los términos del comercio, afectaron el entorno operativo de muchos clientes de la cartera. Además, la tendencia de depreciación de muchas monedas locales creó un incremento *de facto* en el costo del capital y afectó la capacidad de pago de muchos prestatarios. En el caso de los fondos de capital emprendedor, dada la incertidumbre sobre las oportunidades de salida en el corto plazo, muchos extendieron sus periodos de desinversión y, por lo tanto, pospusieron las distribuciones a los inversores.

## Resumen de los Estados Financieros<sup>5</sup>

El FOMIN terminó 2015 con US\$482,4 millones en activos, que incluían US\$368,8 millones en efectivo e inversiones, US\$12,7 millones en pagarés pendientes de pago y US\$100,3 millones en préstamos vigentes e inversiones de capital netas de provisiones. Los pasivos sumaron US\$220,8 millones, que incluían US\$213,5 millones en donaciones y otros financiamientos por desembolsar, y US\$7,3 millones en otros pasivos. El balance del fondo al final del año fue de US\$261,6 millones.

Durante el año, el FOMIN generó un total de US\$5,7 millones en ingresos, que además de lo recibido en préstamos e inversiones de capital, incluye una porción atribuida a las inversiones de corto plazo por manejo de liquidez. Los gastos totales fueron de US\$73,5 millones, que incluyen US\$49,5 millones en gastos directos que abarcan donaciones y provisiones, y US\$23,8 millones en gastos administrativos y otros.


### DESEMBOLSOS POR INSTRUMENTO (MILLONES DE US\$)



### INGRESOS Y RECUPERACIONES DE CAPITAL (MILLONES DE US\$)

	2014	2015
<b>TOTAL DE INGRESOS Y RECUPERACIONES</b>	<b>31,1</b>	<b>16,3</b>
<b>INGRESOS</b> (dividendos, ganancias de capital, intereses y otros)	<b>3,7</b>	<b>5,4</b>
<b>RECUPERACIONES</b>	<b>27,5</b>	<b>10,9</b>
Recuperaciones de inversiones de capital	20,3	4,2
Recuperaciones de préstamos	7,2	6,7

5 En base al *Report of Independent Auditors KPMG del MIF Special Purpose Annual Information Statements*, 31 de diciembre, 2015.



# RESULTADOS DE PROYECTOS FINALIZADOS EN 2015

© Banco Interamericano de Desarrollo

## Introducción

El marco de resultados del FOMIN se ha convertido en una herramienta de gestión importante para medir la efectividad en el desarrollo de las operaciones del FOMIN, puesto que ayuda a los equipos de proyecto, a las agencias ejecutoras y a los evaluadores externos a determinar de manera armonizada los efectos que tienen las intervenciones en los beneficiarios. El marco de resultados también ayuda a la gerencia del FOMIN a gestionar la cartera según sus prioridades estratégicas.

El FOMIN ha participado activamente en la actualización del marco de resultados corporativo del Grupo BID y ha colaborado con otros departamentos para armonizar los indicadores de desarrollo del sector privado, alineándolos con los del Grupo BID para fijar los objetivos estratégicos de la institución.

A la luz de la estrategia lanzada en 2016, el FOMIN está simplificando el marco de resultados para reflejar mejor sus nuevas prioridades y mantener la alineación con los planes del Grupo BID. Más específicamente, el FOMIN se abocará a: (i) reducir el número de indicadores; (ii) organizar esos

indicadores adaptándolos mejor a sus áreas temáticas de mayor interés (Economía del Conocimiento, Ciudades Inclusivas y Agricultura Climáticamente Inteligente); y (iii) mantener prioridades transversales, como la inclusión social, la productividad y la innovación, el género y la diversidad, el cambio climático y la sostenibilidad del medio ambiente, entre otras.

Este documento expone los resultados del análisis de los proyectos finalizados en 2015. El texto está estructurado en tres apartados:

- análisis de la cartera, que enumera las características de los 76 proyectos cerrados en 2015;
- resultados de los proyectos, donde, primero, se analizan los logros alcanzados de forma agregada en función de la Teoría del Cambio del FOMIN<sup>6</sup> y, luego, se presenta un apartado específico por tipo de beneficiario con detalles de proyectos exitosos; y
- la evolución de los tres años de información recolectada.

6 Ver Anexo G para un mayor detalle de la Teoría del Cambio del FOMIN.

## Análisis de los proyectos finalizados en 2015

En 2015, el FOMIN concluyó 76 proyectos ejecutados en alianza con el sector público, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil. Los proyectos fueron diseñados para probar nuevos modelos de resolución de problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe. Las operaciones estuvieron localizadas en 23 países y demandaron un desembolso total de **US\$59.185.653**. En particular en Haití, una nación sumida en la pobreza y azotada por el terremoto de 2010, se cerraron tres proyectos por un total de **US\$5.073.918**.

Cerca de la mitad (35) de los proyectos –todos diseñados según los lineamientos del antiguo marco estratégico del FOMIN– impulsaban **el desarrollo de capacidades para fortalecer el acceso a mercados**. Este eje supone fortalecer las capacidades de micro y pequeñas empresas para que se inserten de manera sostenible en sectores productivos y cadenas de valor, e impulsar el desarrollo de habilidades y competencias de poblaciones vulnerables, de modo que puedan ingresar al mercado laboral formal.



© Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)

PAÍS	Nº DE PROYECTOS	MONTO DESEM-BOLSADO - US\$	EMPRESAS BENEFICIARIAS	PERSONAS BENEFICIARIAS	HOGARES BENEFICIARIOS
Regional	12	22.258.343	10.7451	116.752	0
Colombia	7	4.199.921	13.199	29.709	0
México	7	13.374.085	142	5.672	17.000
Chile	5	2.362.566	323	338	0
Bolivia	3	2.170.602	1.359	2.876	0
Guatemala	3	1.101.827	560	26.061	5.179
Haití	3	5.073.918	22	9.613	0
Jamaica	3	763.255	896	420	0
República Dominicana	3	825.630	2.225	27.755	0
Brasil	2	1.016.335	343	5.511	0
Costa Rica	2	361.553	1.052	1.366	0
El Salvador	2	817.286	1.236	46	0
Honduras	2	390.000	618	3.500	0
Nicaragua	2	973.646	6.996	8.146	0
Perú	2	537.762	1.696	10.746	2.621
Argentina	1	752.334	553	1.056	0
Bahamas	1	118.900	203	1.071	0
Barbados	1	145.817	21	513	0
Ecuador	1	278.329	0	52.350	0
Estados Unidos*	1	661.613	2.551	374	0
Panamá	1	212.257	5	818	0
Paraguay	1	271.226	0	0	0
Trinidad y Tobago	1	318.448	52	52	0
Uruguay	1	200.000	861	1.914	0

\* La operación fue administrada en las oficinas centrales del FOMIN en los Estados Unidos, sin embargo los beneficiarios de la intervención se encontraban en Panamá.

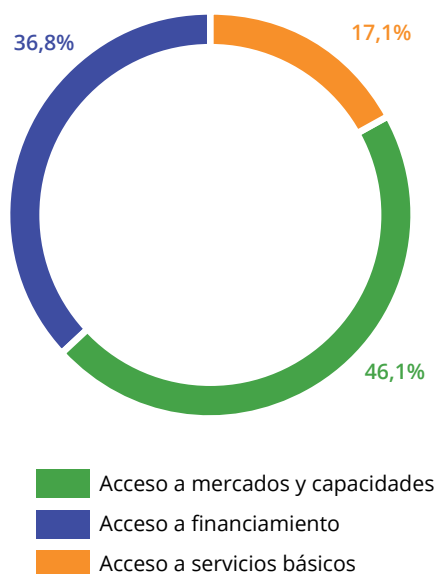
Un segundo conjunto de proyectos (28) promovió el **acceso a financiamiento**, tanto mediante inversiones de capital en emprendimientos que se encuentran en etapas tempranas, como a través de pruebas piloto de nuevos modelos de financiamiento, la expansión de la oferta de microcréditos o el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros para sectores desatendidos por el mercado financiero tradicional.

Los 13 proyectos restantes quedaron comprendidos en el marco del **acceso a servicios básicos y crecimiento verde**, que promueve la incorporación de las poblaciones más desfavorecidas a los servicios de electricidad, agua, salud y educación. En estos proyectos se impulsaron acciones para conservar el capital natural –esto es, los recursos naturales que poseemos–, mejorar la eficiencia energética de los hogares y las empresas, y la capacidad de adaptación de esos actores a los desafíos que implica el cambio climático.

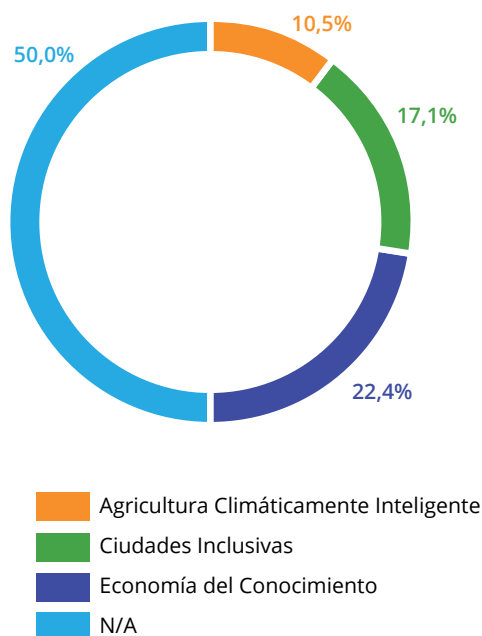
En 2016, el FOMIN comunicó públicamente su nueva estrategia, estructurada en tres áreas temáticas:

**Ciudades Inclusivas, Economía del Conocimiento y Agricultura Climáticamente Inteligente.** Aunque se trata de una estrategia nueva –y ello implica nuevos objetivos y nuevos medios para alcanzarlos–, 38 de los 76 proyectos culminados en 2015 pudieron ser alineados con alguna de esas tres nuevas áreas de enfoque: 13, por ejemplo, podrían participar del pilar **Ciudades Inclusivas**; 17, en **Economía del Conocimiento**; y 8, en **Agricultura Climáticamente Inteligente**.

**DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS CERRADOS EN 2015**  
SEGÚN MARCO DE ACCESO



SEGÚN ÁREA DE ENFOQUE



## Impacto y resultados de los proyectos finalizados en 2015

Con los 76 proyectos concluidos en 2015, el FOMIN benefició de forma directa a más de 300.000 personas, 140.000 empresas y cerca de 25.000 hogares.

Las características de los beneficiarios, las intervenciones con que esos beneficiarios fueron atendidos y los cambios generados comprenden numerosos matices que se analizarán con más detalle en los siguientes apartados; sin embargo, es destacable que el **enfoque de género** –incluido por el FOMIN en el diseño de proyectos desde 2011– comienza a reflejarse en la creciente información disponible. En 2013, solo se contaba con desagregación de género en 8% de los proyectos, pero el porcentaje ascendió a 33% en 2014 y a cerca de 40% en 2015.

Las mujeres representaron un 60% de las personas beneficiadas en los proyectos concluidos<sup>7</sup> y lideraron cerca de 42% de las empresas apoyadas (en su mayoría micro y pequeñas). No obstante, no es posible realizar un análisis más detallado de la desagregación de género para los distintos indicadores dentro del marco de resultados del FOMIN por la posibilidad de que existan sesgos de selección, dado que la masa crítica de casos es insuficiente<sup>8</sup>.

Más allá del alcance a nivel de beneficiarios directos, un objetivo central del FOMIN es experimentar e identificar nuevos modelos de desarrollo y estrategias de intervención con potencial para producir cambios sistémicos, incluso más allá del marco de los proyectos. En este punto, es destacable que el 45% de las operaciones finalizadas en 2015 produjeran **cambios de comportamiento en organizaciones e instituciones clave (públicas o privadas)**, que permitieron **escalar las intervenciones desarrolladas por el FOMIN, establecer o mejorar políticas y regulaciones, o desarrollar nuevos mercados**<sup>9</sup>.

### IMPACTO DEL FOMIN

 **76** proyectos finalizados en 2015, que benefician directamente a...

 **300.000** personas

 **140.000** empresas

 **25.000** hogares

7. Considerando el promedio ponderado de los 30 casos con información disponible.

8. En función de la tendencia exhibida en la captura de información, habría que esperar dos ciclos de recolección de datos para alcanzar un análisis más preciso, esto es, cuando haya desagregación por género en al menos 80% de las operaciones concluidas.

9. La siguiente sección incluye un análisis más detallado de algunos de estos logros.

## Impacto sistémico

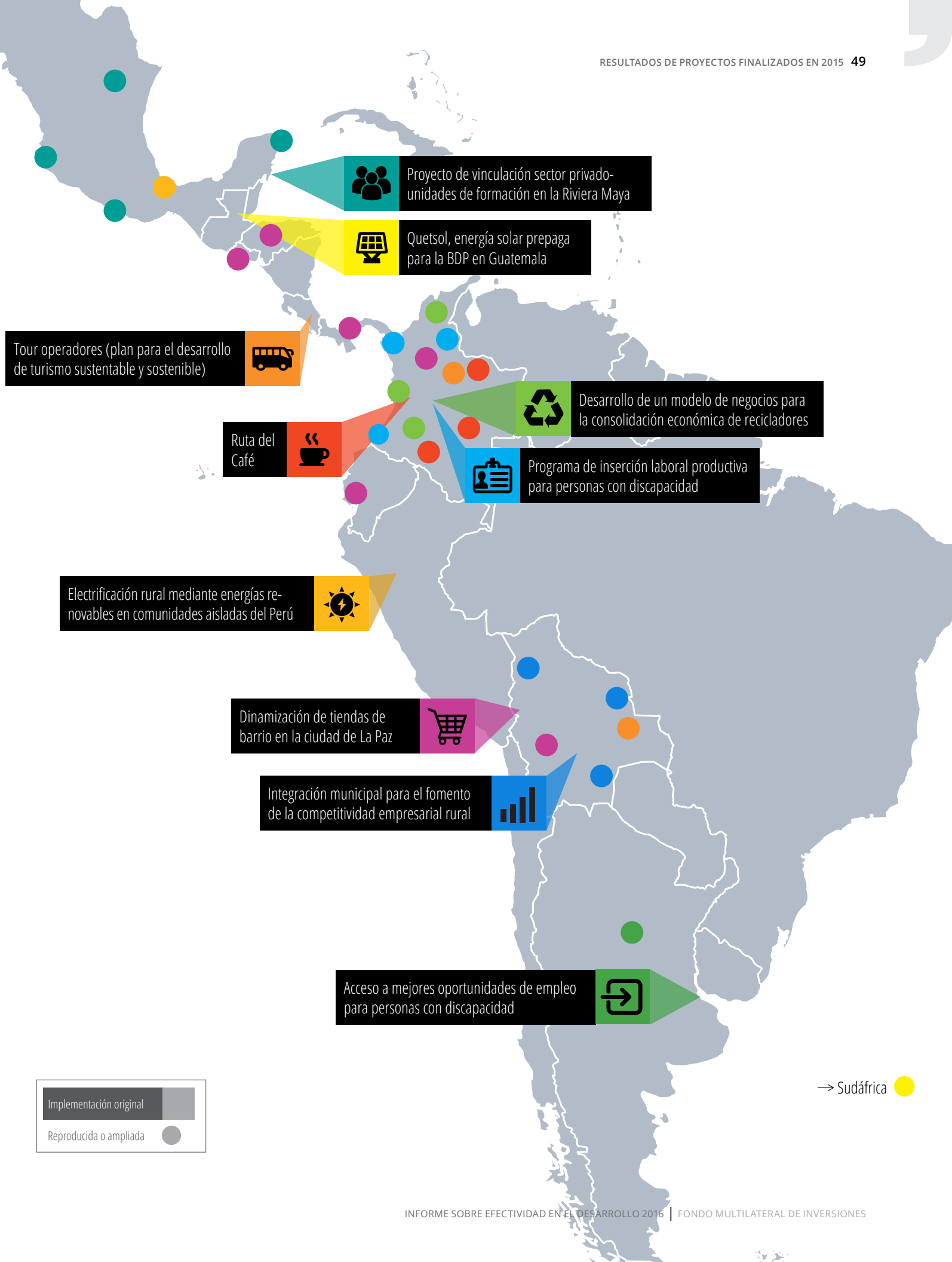
El FOMIN –y esto es parte de su misión– actúa como un laboratorio de innovación del Grupo BID, que identifica y prueba **nuevos modelos de negocio o de inversión social** capaces de contribuir a dar solución a problemas de desarrollo socioeconómico en la región. La idea es que

esos modelos puedan, eventualmente, ser **replicados o escalados por el grupo BID u otras entidades**.

Entre los proyectos cerrados en 2015, hay 10 casos de escalamiento o replicación<sup>10</sup>.

Nombre del proyecto	Objetivo	Quien hizo el escalamiento o replicación	Localidad de origen	Localidad de destino de la réplica o escalamiento
Proyecto de vinculación sector privado-unidades de formación en la Riviera Maya	Desarrollar un modelo innovador de colaboración público-privada para la formación continua de recursos humanos que sea capaz de responder a las demandas crecientes de inversión en la Riviera Maya	Asociación de hoteles de Gran Costa Maya y Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles	Riviera Maya, Estado de Quintana Roo, México	México (alcance nacional)
Tour operadores (plan para el desarrollo de turismo sustentable y sostenible)	Crear un modelo de turismo sustentable y sostenible, eficiente y competitivo	G Adventures/ Planeterra (misma agencia ejecutora)	Sarapiquí, Costa Rica	Colombia y Bolivia
Programa de inserción laboral productiva para personas con discapacidad	Generar un modelo de inclusión laboral para articular y fortalecer los servicios de rehabilitación y capacitación para personas con discapacidad (en alianza con el sector empresarial)	Castellar (organización española) Alcaldía municipal	Bogotá, Medellín, Cali y Pereira, Colombia	Colombia: Rionegro Antioquia y Barrancabermeja, Santander
Desarrollo de un modelo de negocios para la consolidación económica de recicladores	Poner en marcha un sistema consolidado de negocios que permita a las organizaciones de recicladores de la Asociación de Recicladores de Bogotá competir en el mercado con productos y servicios de calidad, y mayor valor agregado	269 municipios colombianos	Bogotá, Colombia	Colombia (alcance nacional)
Integración municipal para el fomento de la competitividad empresarial rural	Mejorar la competitividad de PYME y asociaciones de productores y de servicios de diversos municipios cuyos gobiernos actúan en forma conjunta y con el sector privado, revalorizando la cultura andina	PROCOSI (Programa de Coordinación en Salud Integral)	Achocalla, Viacha, Tiwanacu, Taraco y Guaqui, Bolivia (municipios)	Bolivia (alcance nacional)
Electrificación rural mediante energías renovables en comunidades aisladas del Perú	Facilitar el acceso al servicio básico de electricidad a la población de localidades rurales aisladas en la Región Cajamarca, mediante la consolidación de un modelo de gestión sostenible para la instalación, operación y mantenimiento de sistemas fotovoltaicos domiciliarios	ACCIONA Microenergía (misma agencia ejecutora)	Cajamarca, Perú	México: Oaxaca
Acceso a mejores oportunidades de empleo para personas con discapacidad	Lograr la adopción y uso continuo de una metodología de inclusión social para personas con discapacidad por parte de empresas, instituciones gubernamentales y no gubernamentales	Fundación UOCRA, Fundación Aprender a Ser Hacer, Red Incluir Provincia de Córdoba	Buenos Aires, Argentina	Argentina: Córdoba
Quetsol, energía solar prepaga para la BDP en Guatemala	Crear un modelo de negocios que provea soluciones de energía solar accesible para la base de la pirámide	Kingo Energy (misma agencia ejecutora)	Alta Verapaz, Quiché y Petén, Guatemala	Sudáfrica
Ruta del Café	Fortalecer y desarrollar un clúster turístico rural con la participación de instituciones público-privadas, implementando un modelo de turismo competitivo, sostenible e integrado al desarrollo social del departamento	Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío (AE), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), Cámara de Comercio de Pereira, Cámara de Comercio de Sevilla y Cámara de Comercio de Manizales	Quindío, Colombia	Colombia (alcance nacional): Risaralda, Caldas, Valle del Cauca, Nariño, Cundinamarca, Bolívar, San Andrés, Norte de Santander, Antioquia, Chocó
Dinamización de tiendas de barrio en la ciudad de La Paz	Implementar un modelo de negocio competitivo para comercios minoristas	FUNDES (misma agencia ejecutora) en asociación con SAB Miller	La Paz, Bolivia	Santa Cruz de la Sierra (Bolivia), Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú

10. Tres de esos proyectos fueron realizados con apoyo de otras unidades del Grupo BID.



Implementación original

Reproducida o ampliada

Es importante destacar lo siguiente:

- Como muestra la tabla, el caso de Kingo Energy, una agencia ejecutora que en 2014 recibió apoyo del FOMIN para implementar su servicio de energía solar prepago en tres municipios de Guatemala, fue replicado fuera de América Latina y el Caribe. Tras el cierre formal del proyecto, Kingo expandió su modelo a toda Guatemala y lanzó un piloto, como modelo franquiciable, en Sudáfrica, donde proporciona el contenido de marca, conocimiento y tecnología a su aliado, que ya ha reunido más de 2.000 clientes. Actualmente, Kingo ilumina más de 22.000 hogares e instala unos 1.500 equipos al mes en su operación latinoamericana. Su desempeño llamó la atención de inversionistas ángeles –la empresa recaudó US\$12 millones en capital del sector privado de Guatemala, de la agencia de desarrollo francesa PROPARCO<sup>11</sup> y del banco de desarrollo holandés FMO<sup>12</sup>– para expandir su modelo a las zonas rurales de Guatemala y, más tarde, a Honduras y El Salvador.
- El desarrollo o mejoramiento de los marcos legales también permite tener incidencia social a gran escala<sup>13</sup>. En esta dirección, **se establecieron o impulsaron 50 políticas, regulaciones o marcos legales** en 19 proyectos FOMIN finalizados en 2015. Entre ellos, el asesoramiento que brindó la Fundación Corona<sup>14</sup> al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), a la Unidad del Servicio Público de Empleo y al Plan Presidencial de Inclusión de Colombia, por ejemplo, contribuyó a que el Congreso de esa nación promulgara una serie de leyes que regulan el empleo de personas con discapacidades<sup>15</sup>.
- Uno de los caminos alternativos que el FOMIN impulsa para lograr impacto sistémico es promover la **incorporación de nuevas prácticas o tecnologías entre los organismos e instituciones con incidencia real en su sector de operación**. En este punto, 21 proyectos finalizados en 2015 permitieron alcanzar a 386 actores clave. De estos proyectos, es significativo el caso de la Ruta del Café, en Colombia, donde el FOMIN buscó fortalecer y desarrollar un clúster turístico rural –competitivo, sostenible e integrado al desarrollo social– con la participación de instituciones público-privadas. La iniciativa contó con actores clave como organismos estatales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, PROCOLOMBIA, FONTUR), gobiernos departamentales (Caldas y Quindío) y diversas organizaciones de la sociedad civil (las cámaras de comercio de Manizales, Pereira, Sevilla, Cartago, Oriente Antioqueño, Pasto, San Andrés, Providencia, Santa Catalina, Buga y Palmira).
- En ocasiones, la respuesta a los problemas del desarrollo reside en la **creación de nuevos mercados**. Para el FOMIN, esto usualmente implica desarrollar o impulsar nuevos productos o servicios que satisfagan demandas existentes. En 2015, por ejemplo, al menos siete proyectos emplearon esta estrategia de forma satisfactoria. Un caso llamativo fue el desarrollo en Guatemala de un servicio de *factoring*<sup>16</sup> junto a la Financiera Summa. El servicio, entendido como una nueva forma de financiamiento, fue particularmente relevante para micro y pequeñas empresas rurales, a menudo expuestas a problemas de caja de corto plazo (no de solvencia) y con poco acceso al crédito tradicional.

11. <http://www.proparco.fr/>

12. <https://www.fmo.nl/>

13. Este indicador pretende identificar situaciones donde el FOMIN o sus aliados han influido de forma directa sobre el desarrollo o modificación de políticas, regulaciones o marcos jurídicos vinculados a las temáticas y a los objetivos definidos en el marco del proyecto. La existencia de influencia directa del FOMIN puede establecerse por medio de un supuesto, siempre y cuando ese supuesto sea validado por actores pertinentes del sector público u otros actores claves.

14. Fundación a cargo del “Programa de inserción laboral productiva para personas con discapacidad”, ejecutado en Colombia.

15. En concreto, a través de la Ley 1.618, el Congreso colombiano formalizó el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, mientras que, gracias a la Ley Antitrámites, redujo significativamente el número de procedimientos burocráticos necesarios para certificar el trabajo de personas con discapacidades.

16. El *factoring* o factoraje es una alternativa de financiamiento que se orienta a pequeñas y medianas empresas. Consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y, a cambio, obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refieren (con un descuento).

## PROYECTO DESTACADO EN IMPACTO SISTÉMICO

## Modelo de negocios para la consolidación económica de los recicladores



© Fundación AVINA

Históricamente, los recicladores ocuparon un lugar marginal en Bogotá y su trabajo no era reconocido por la ley. En alianza con la Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB), el FOMIN impulsó un proyecto de consolidación económica para desarrollar un nuevo marco legal que permitiese a los trabajadores desarrollar un modelo de negocios viable.

Ese marco legal, compuesto por el decreto 596 y la resolución 276 del Ministerio de Vivienda de Colombia, define el esquema operativo del aprovechamiento de residuos; a ellos se suma la Resolución 720, que estructura las tarifas del servicio de aseo.

Los cambios introducidos por las tres reglamentaciones permiten a los recicladores registrados vender los productos recolectados en el mercado abierto u ofrecerlos en centros de pesaje autorizados a cambio de una tarifa regulada. Unos 21.000 recicladores han sido beneficiados por la nueva norma y 307 niños, miembros de sus familias, ingresaron en programas de salud y nutrición.

El proyecto fue escalado a nivel nacional en Colombia<sup>17</sup> e inspiró a movimientos de recicladores de Ecuador, Argentina y Sudáfrica<sup>18</sup>. Tal es su difusión, que Nohra Padilla, fundadora y representante legal de la ARB, fue distinguida con el prestigioso Goldman Environmental Prize, uno de los mayores premios internacionales al activismo medioambiental<sup>19</sup>. Para más detalle véase página 72.

17. Al cierre del proyecto, 269 municipios de Colombia ya habían incorporado el modelo y los restantes municipios del país se encontraban en vías de implementarlo.

18. <http://www.asociacionrecicladoresbogota.org/?p=1861>

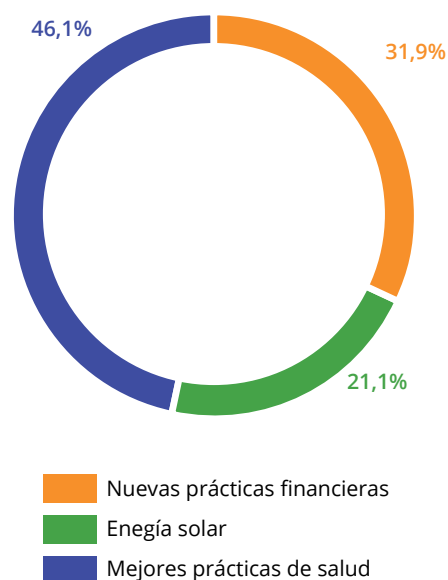
19. <http://www.goldmanprize.org/recipient/nohra-padilla/>

## Personas y hogares

Una de las prioridades que orienta el diseño de proyectos FOMIN es generar oportunidades para personas y hogares. Por ejemplo, el FOMIN fomenta el acceso a servicios básicos y el desarrollo de competencias para que cada persona alcance su máximo potencial en el mercado laboral, del mismo modo que estimula el ahorro y el uso apropiado de los instrumentos financieros disponibles en el mercado.

Bajo estas premisas, el FOMIN consiguió que, en 11 proyectos concluidos en 2015, más de 190.000 personas adoptaran nuevas prácticas o tecnologías. Cuatro de esos proyectos impulsaron prácticas financieras novedosas<sup>20</sup>, mientras que tres promovieron la adopción de tecnologías de generación de energía solar y, otros tres, técnicas productivas, regulatorias y laborales<sup>21</sup>. Uno, finalmente, se centró en mejorar el acceso a servicios de salud<sup>22</sup>.

### NUEVAS PRÁCTICAS ADOPTADAS, POR CANTIDAD DE BENEFICIARIOS



Estos son algunos de los aspectos más destacables de este apartado:

- Desarrollo de capacidades.** Un objetivo central del FOMIN es fortalecer las competencias técnicas, cognitivas o “blandas” de las personas. Los proyectos concluidos en 2015 beneficiaron a 214.127 participantes con actividades y productos de transferencia de conocimiento<sup>23</sup>. Otras 80.356 personas recibieron capacitaciones formales. De las operaciones concluidas, fue relevante el proyecto “Fortalecimiento Institucional para la Transformación de FDL<sup>24</sup> en Sociedad Financiera”, que entrenó formalmente a 7.362 clientes (49% de ellos, mujeres) en manejo ganadero y agroforestal sostenible, y en adaptación al cambio climático.
- Empleabilidad.** Más de 1.200 personas que participaron de los proyectos cerrados en 2015 fueron formadas para insertarse en el mercado laboral. El 37,2% de los participantes mantuvieron un trabajo estable en relación de dependencia<sup>25</sup> al concluir esos proyectos. La tasa es particularmente relevante si se tiene en cuenta que 93% del total de personas capacitadas tenía algún tipo de discapacidad (PCD)<sup>26</sup>. La tasa de empleabilidad de este último grupo alcanza por sí sola un 39%, un indicador considerable al observar la situación inicial en Colombia, donde solo tiene trabajo el 13% de las PCD que reúnen condiciones para un empleo –y de ellas, el 84% percibe menos del salario mínimo<sup>27</sup>–.
- Inclusión financiera.** Además de formación e incorporación de capacidades, los individuos necesitan, a menudo, educación financiera que les permita administrar mejor sus ingresos. Gracias a

20. Bancarización de receptores de remesas (República Dominicana), Movilización de ahorro rural mediante telefonía celular (Ecuador), Banco en tu hogar a través del televisor (Chile) y Promoción de la cultura del ahorro a través de transferencias condicionadas (República Dominicana).

21. Promoción de Cultivos Alternativos en Comunidades rurales de Totonicapán (Guatemala), Sistema sostenible para la formación e inserción laboral de jóvenes (Nicaragua) y Armonización de normas internacionales de contabilidad y de auditoría (Brasil).

22. Modelo integrado de negocios microfinancieros para servicios de salud (proyecto regional). Véase proyecto de Global Partnerships en página 53.

23. Los productos y/o actividades de transferencia de conocimiento incluyen: talleres de sensibilización en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de educación financiera, informes de Climascopio, Jornada de Acceso Universal a la Energía y Cambio Climático (103 asistentes), Foro de Electrificación Rural (60 asistentes) y el Foro Acceso a Energía Limpia en Latinoamérica y Caribe para Beneficios Sociales, Económicos y Medioambientales (50 asistentes).

24. Financiera FDL: <http://www.fdl.com.ni/>

25. Para el cálculo de la tasa de empleabilidad, entre otros requisitos, se exigió que el empleo fuera de dependencia formal y se mantuviera por, al menos, dos meses consecutivos dentro de los seis meses posteriores a la finalización del proyecto.

26. Las personas participantes estaban vinculadas al programa implementado por la Fundación Corona en Colombia.

27. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2002.

las acciones de fomento del ahorro impulsadas en siete proyectos, 44.404 personas abrieron cuentas de ahorro en las que depositaron US\$2.434.259. Uno de los programas con mayor impacto pertenece a la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM), que permitió a 21.514 ciudadanos de la isla acceder a una cuenta bancaria y depositar más de US\$460.000. El proyecto se enfocó en fomentar el ahorro entre personas receptoras de transferencias condicionadas del gobierno de República Dominicana. Un dato relevante es que 75% de los ahorristas fueron mujeres, otra demostración del intenso enfoque de género de ADOPEM.

- El éxito de la promoción del ahorro fue evidente también en el proyecto de Conecta en Ecuador, donde 52.350 pobladores rurales comenzaron a canalizar ahorros a través de un novedoso sistema llamado Ventanilla Móvil. La aplicación electrónica permite hacer depósitos y gestionar dinero con el teléfono móvil. Los resultados en materia de inclusión financiera fueron notables, pues los residentes rurales ya no necesitaron desplazarse hasta las ciudades para ir al banco. En particular, es destacable que 5.179 residentes del campo, que previamente no tenían ningún tipo de cuenta de ahorro, puedan ahora canalizar su dinero con Ventanilla Móvil. Y fue igualmente notorio el crecimiento anual de 19,3% en los depósitos captados por los intermediarios financieros que usan el servicio.
- Otro objetivo central del fortalecimiento financiero es impulsar el acceso al crédito personal. En esta línea, 46.240 personas accedieron, en 2015, a productos crediticios por un monto total de US\$26.316.167. Los 2.822 pobladores colombianos de bajos ingresos que suscribieron préstamos convenientes mediante el programa “Nuevos caminos para microfinanzas rurales” son un ejemplo de estos logros. (El programa también tiene el mérito de haber concedido 60% de los 26.482 productos de microseguros otorgados por todos los proyectos FOMIN durante 2015).

- **Acceso a servicios básicos.** En total, 88.000 personas que participaron en los proyectos concluidos en 2015 accedieron a servicios básicos de salud. El 99% fue beneficiario del proyecto impulsado por Global Partnerships en Nicaragua, Honduras y Ecuador, en alianza con cuatro intermediarios financieros, que desarrollaron productos financieros de salud para mujeres de bajos recursos. La Fundación Espoir, en Ecuador, dio acceso a 33.783 clientes con su microseguro de salud Socio Seguro; Pro Mujer Nicaragua, a su vez, benefició a 44.722 mujeres a través del paquete “Basic Package Screening and Training”, que incluye exámenes médicos ginecológicos antes inaccesibles para las clientas. Friendship Bridge, en Guatemala, conectó a 646 mujeres de pueblos originarios a través del programa Salud para la Vida, en asociación con la Alianza Maya de Salud Wuqu’ Kawoq, que también capacitó en temas de salud a 2.848 mujeres. Por último, la Fundación para el Desarrollo Integral de la Mujer y la Familia, en Honduras, implementó un modelo de farmacias de pueblo que, nada más contabilizada la primera mitad de 2015, aprovecharon 8.539 familias –de modo que el número total de beneficiarios podría ser mayor una vez considerada la información de todo el año–.

Finalmente, al menos 24.800 hogares accedieron a servicios de energía solar prepagos (32% de ellos en Perú y Guatemala) o a instalaciones mejoradas que garantizan un acceso más seguro y eficiente a la red urbana de distribución de agua y electricidad de la Ciudad de México (68% de las familias).

## PROYECTO DESTACADO DE PERSONAS Y HOGARES

# Electrificación rural mediante energías renovables en comunidades aisladas del Perú



© ACCIONA Micro Energía

El proyecto de electrificación rural tenía como objetivo principal brindar soluciones de energía limpia a habitantes de zonas aisladas de Cajamarca, en Perú. En esta región montañosa, la población se asienta de forma muy dispersa en condiciones de comunicación y transporte deficientes. Las familias tampoco cuentan con tendido eléctrico y deben utilizar equipos de generación que consumen combustibles fósiles (diésel).

La Fundación ACCIONA Microenergía desarrolló para esos hogares rurales la instalación de sistemas fotovoltaicos domiciliarios –un panel y componentes que permiten transformar la radiación solar en energía–, con una tarifa de cargo fijo mensual, cuyo monto varía según las posibilidades de pago de los pobladores de la zona.

Al cierre del proyecto, ACCIONA Microenergía había instalado 2.621 sistemas fotovoltaicos y el gasto anual promedio de energía de los hogares se había reducido un 39%. La entidad capacitó a 45 técnicos para instalar los equipos.

En tanto, y con el objetivo de lograr un modelo de gestión sostenible, los miembros de las comunidades crearon 101 comités de electrificación que, entre otras tareas, reciben el pago del consumo. Este tipo de administración redujo los niveles de morosidad al 1% de los clientes.

El proyecto también promete muy buenos resultados de impacto ambiental, ya que en los cuatro años de ejecución, los sistemas de ACCIONA Microenergía permitirían evitar la emisión de 2.083,2 toneladas de CO<sub>2</sub>.

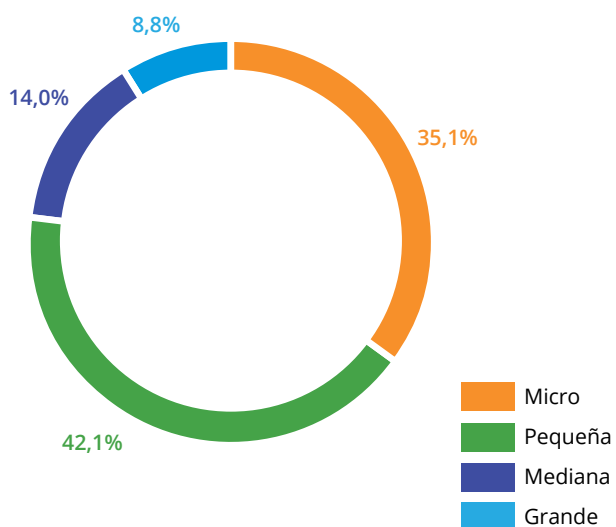
La experiencia fue adaptada y reproducida por ACCIONA Microenergía México en el estado de Oaxaca, en el sur del país, donde hacia 2016 ya se habían instalado 7.500 sistemas fotovoltaicos domiciliarios.

## Empresas

Las mejoras en la competitividad, acceso y capacidades de emprendedores y pequeños productores son siempre objetivos capitales de los proyectos apoyados por el FOMIN. Para conseguirlos, el FOMIN y sus aliados proveen capacitación y transferencia de conocimientos, y realizan acciones para ampliar el acceso al financiamiento, adoptar prácticas sostenibles y reducir los costos energéticos. También para que las empresas participantes incrementen el empleo y las ventas.

En total, 57 proyectos concluidos en 2015 contemplaron el apoyo a empresas entre sus metas. Los resultados muestran que 20 de ellos mejoraron las condiciones de microempresas, 32 apoyaron a pequeñas y medianas, y cinco, a grandes empresas.

### PROYECTOS QUE APOYARON A EMPRESAS, POR TAMAÑO DE LAS BENEFICIARIAS



Estos son los detalles centrales de esos proyectos:

- **Variación en las ventas.** Las empresas atendidas mostraron un crecimiento anual promedio de ventas de 24,29%. En los cinco proyectos de apoyo, para los cuales se tiene información sobre ventas, 911 participantes presentaron un **crecimiento anual promedio de las ventas superior a 10%**. De ellas, 633 eran microempresas, 276 pequeñas y solo dos grandes.

- Un proyecto que ilustra estos resultados es “Integración Municipal para el Fomento de la Competitividad Empresarial Rural”, en Bolivia, desarrollado para mejorar la competitividad de PYME a través del trabajo conjunto entre los gobiernos municipales y el sector privado. La población objetivo del proyecto, que buscaba reevaluar la cultura andina, fueron, esencialmente, pequeños emprendimientos agrícolas (57% liderados por mujeres) con escasos conocimientos en materia contable-administrativa. En consecuencia, la intervención contempló un componente de asistencia técnica que incluía la entrega de un pequeño bolso con una calculadora, útiles, libros contables y manuales didácticos de gestión empresarial, control de costos y producción de lácteos, especialmente diseñados para la población objetivo, mayoritariamente del pueblo aymara. El 81% de las 375 empresas que recibieron asistencia técnica incorporó prácticas contable-administrativas; de ellas, 255 aumentaron sus ingresos anuales por ventas en un 10% o más.

- **Creación de empleo.** Las políticas de creación de empleo son una prioridad en América Latina y el Caribe. El FOMIN contribuye a incrementar y mejorar el acceso al mercado laboral con sus acciones, una afirmación validada por los proyectos apoyados: en los proyectos concluidos en 2015, las empresas respaldadas por el FOMIN **crearon 2.484 empleos** de tiempo completo en relación de dependencia, un **promedio de más de tres puestos de trabajo por firma**. Es destacable el proyecto desarrollado en Bolivia con Swisscontact para establecer y formalizar un sistema de gestión integral de residuos sólidos en municipios rurales. En el marco del proyecto, realizado con alianzas público-privadas, se crearon 13 microempresas municipales en los departamentos de La Paz y Santa Cruz. Al término, esas compañías reunían 144 puestos de trabajo y cada microempresa había creado 1,7 empleos nuevos.
- **Acceso a crédito.** Una de las principales limitantes para el crecimiento de las firmas de América Latina y el Caribe es el acceso al financiamiento. Para hacer frente a esta problemática, en los proyectos concluidos en 2015 se diseñaron programas que permitieron a **124.132 empresas** (79,9%

microempresas o emprendimientos personales; el resto, pequeñas empresas) acceder a créditos **por un total de US\$294.828.483**. El monto de los créditos –otorgados según las necesidades financieras y el tamaño de las empresas participantes de los proyectos– varió entre US\$748,3 y US\$538.046<sup>28</sup>.

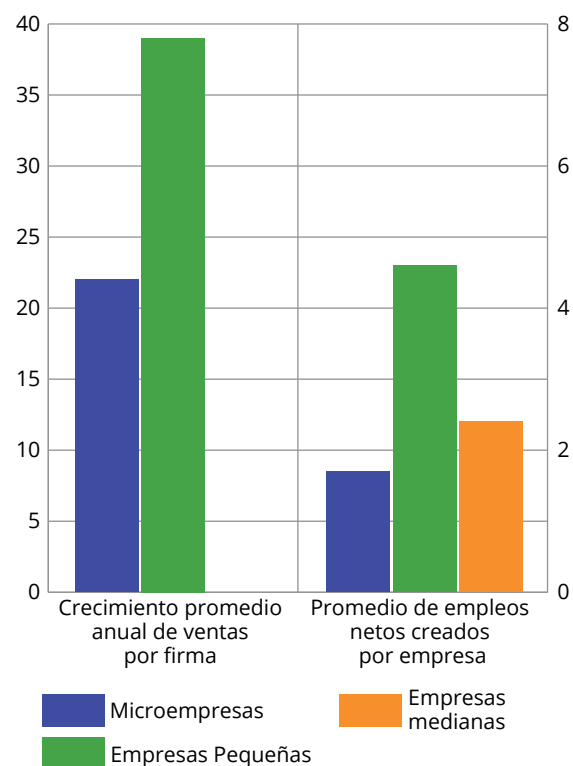
- **Asistencia técnica.** El 49% de los proyectos dirigidos a empresas incluía un componente de asistencia técnica. Esos 28 casos ofrecieron formación para mejorar actividades y procesos a **16.516 firmas**. El 73,1% de las empresas capacitadas fueron microempresas, 26,4% pequeñas y medianas, y solo 0,5%, grandes. Las 840 tiendas capacitadas en gestión empresarial en Bolivia –como parte del proyecto de dinamización del comercio minorista en La Paz– son testigos de los esfuerzos por mejorar las habilidades de los empresarios y comerciantes latinoamericanos. Es igualmente memorable el proyecto “Nuevos

caminos para microfinanzas rurales”<sup>29</sup>, que permitió dotar de habilidades empresariales a 9.617 emprendedores y productores rurales del departamento de Antioquia, en Colombia.

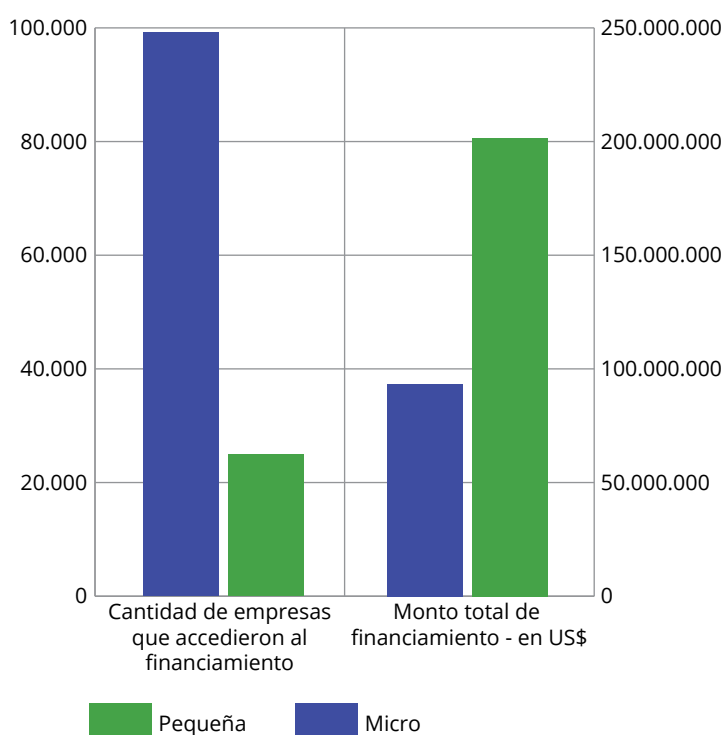
- **Innovación.** La mitad de los 57 proyectos focalizados en empresas presentaron algún tipo de innovación, sea en productos y servicios financieros como en modelos de comercialización o tecnologías de producción<sup>30</sup>.

No todas las innovaciones fueron igualmente novedosas ni resultaron exitosas. Por ejemplo, el proyecto “Banco en tu hogar a través del televisor”, ejecutado en Chile, fue uno de los más ambiciosos, pero la prueba piloto demostró un bajo nivel de aceptación entre los usuarios, y el proyecto fue detenido.

#### CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y CREACIÓN DE EMPLEO, POR TAMAÑO DE EMPRESA



#### FINANCIAMIENTO POR TAMAÑO DE EMPRESA



28. La información proviene de 13 proyectos que reportaron el indicador.

29. Para más información, consultar <http://www.fomin.org/es-es/Home/Projects/ProjectDatabase/ProjectProfile/tabid/85/language/es-ES/prj/CO-S1005/Default.aspx>.

30. Algunas de estas innovaciones ya fueron mencionadas en este documento. Entre ellas, la oferta de servicios prepagos de energía solar, la asociatividad entre tiendas de barrio para lograr mejores precios o el desarrollo de microseguros de salud en la ciudad de La Paz.

Sin embargo, por cada fracaso ha habido muchos más casos de éxito. El proyecto “Impulsando una herramienta psicométrica para expandir el financiamiento a pequeñas empresas”, desarrollado por el FOMIN en alianza con Entrepreneurial Finance Lab, es un ejemplo de que vale la pena correr los riesgos que supone innovar. El proyecto desarrolló un instrumento de evaluación psicométrica conformado por una serie de pruebas y preguntas relativamente

simples para establecer un perfil psicológico de cada potencial cliente. Los resultados permitieron crear un sistema de *scoring* que se utilizó para evaluar la aprobación de créditos. La herramienta mejoró la capacidad predictiva de los modelos que evalúan el desempeño crediticio de un emprendimiento y constituye un gran avance para las microempresas que desean acceder a financiamiento, pero carecen de historial crediticio o un registro formal de sus ingresos.

#### PROYECTO DESTACADO EN EMPRESAS

## Dinamización de tiendas de barrio en la ciudad de La Paz

El proyecto de dinamización de tiendas ejecutado junto a FUNDES<sup>31</sup> procuró implementar un modelo de negocio competitivo para comercios minoristas de La Paz. Las tiendas de barrio desempeñan un papel relevante en la dinámica del comercio y la generación de empleo en Bolivia, pero la mayoría son iniciativas empresariales efímeras con una tasa de cierre muy alta. ¿Las razones? No hay modelos de gestión de negocio, falta control de inventarios y registro de actividades, y las tiendas no tienen capacidad para generar economías de escala que les posibilite realizar compras conjuntas.

De modo que, para desarrollar esas capacidades de gestión, el proyecto incluyó un componente de asistencia técnica que alcanzó a 1.217 personas asociadas en 840 tiendas de barrio. Tras eso, se trabajó para reemplazar el paradigma competitivo por uno de asociatividad que permitiese a las tiendas actuar como un colectivo, ampliando su poder de negociación con los proveedores para lograr mejores precios por las mercancías.

En total, se crearon 23 asociaciones zonales y la Asociación de Tiendas Mi Caserita con personalidad jurídica reconocida. La red se convirtió en sinónimo de tiendas de barrio de calidad y su operación adoptó estándares de negocios homologados. Las tiendas también incorporaron algunos productos



© Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)

exclusivos elaborados por otras microfranquicias sociales. El 85% de las 840 tiendas de barrio que recibieron asistencia técnica en La Paz incorporó prácticas de gestión empresarial y un 60% incrementó sus ventas anuales en más de 10%<sup>32</sup>.

Mi Caserita evolucionó para ofrecer tres modelos de microfranquicia<sup>33</sup>. En enero de 2016 inauguró su segunda operación mayorista para garantizar a las tiendas de barrio provisiones a precios competitivos<sup>34</sup>. Este proyecto será instaurado a nivel regional en seis países de América Latina (Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú), con el objetivo de desarrollar el negocio y las habilidades de liderazgo de 40.000 tenderos y pequeñas tiendas barriales<sup>35</sup>. El FOMIN ha aprobado una donación de cooperación técnica de US\$2,5 millones para llevar a cabo la iniciativa regional, que será ejecutada por FUNDES<sup>36</sup> en asociación con la cervecera global SAB Miller<sup>37</sup>.

31. <http://www.fundes.org/>

32. El crecimiento promedio de las ventas fue aún mayor: 22%.

33. <http://microfranquicia.org.mx/caso-de-referencia-mi-caserita-la-microfranquicia-que-innovo-las-tiendas-de-barrio-en-bolivia/>

34. [http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/financiero/Caserita-abre-segundo-almacen-sobrepuestos\\_0\\_2420158017.html](http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/financiero/Caserita-abre-segundo-almacen-sobrepuestos_0_2420158017.html)

35. <http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Noticias/Comunicadosdeprensa/ArtMID/3819/ArticleID/2881/FOMIN-promover%C3%A1-el-desarrollo-de-comunidades-a-trav%C3%A9s-de-40000-tiendas-de-barrio-en-Am%C3%A9rica-Latina.aspx>

36. <http://www.fundes.org/>

37. <http://www.ab-inbev.com/>

- Los intermediarios financieros que aplicaron la herramienta **otorgaron créditos a 14.332 micro y pequeños emprendedores por un monto total de US\$48,5 millones**. Debido a su éxito, el modelo lo reprodujo la Société Générale de Solidarité (Sogesol), una fundación francesa enfocada en educación que creó el proyecto “Expandiendo la Herramienta Psicométrica de Credit Scoring” para dos mil micro y pequeñas empresas de Haití.

## Medio ambiente

Los proyectos de conservación del FOMIN redujeron o ahorraron emisiones de gases de efecto invernadero por el equivalente a más de 14,3 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, una cifra comparable a las emisiones anuales de 3,04 millones de vehículos de pasajeros, al uso de energía anual de 1,5 millones de hogares o, también, a 4,5 millones de toneladas de desechos enviados a rellenos sanitarios.

A lo largo de cinco años del proyecto con la agencia ejecutora Camino Sabio Azul, en México, se evitaron emisiones por 212.000 toneladas de CO<sub>2</sub> gracias a las mejoras de las instalaciones sanitarias de unos 17.000

hogares. Las obras permitieron eliminar pérdidas de agua y reducir el gasto de energía (eléctrica o gas) utilizada para calentar agua en un 60%. Además, las obras fueron ejecutadas por 52 mujeres, quienes recibieron capacitación en plomería.

Por otra parte, en el marco del proyecto regional de conservación forestal, son destacables los acuerdos a cinco años para implementar planes de manejo sostenible de 1.563.962 hectáreas de tierra en varios países de Mesoamérica.



**Los proyectos de conservación del FOMIN redujeron o evitaron emisiones de gases de efecto invernadero equivalentes a 14,3 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, una cifra comparable con las emisiones de...**



**3,04**  
**MILLONES**  
de vehículos  
de pasajeros

o



**1,5**  
**MILLONES**  
de hogares, según  
su uso anual de  
energía eléctrica

o



**4,5**  
**MILLONES**  
de toneladas de  
basura enviadas a  
rellenos sanitarios

## PROYECTO DESTACADO DE MEDIO AMBIENTE

# Conservación mediante certificación y fortalecimiento de empresas forestales



© Archivo Rainforest Alliance

El proyecto de conservación forestal, implementado por Rainforest Alliance en Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú, impulsó a pequeñas y medianas empresas forestales comunitarias (EFC) a adoptar prácticas de manejo sustentable, desarrollar habilidades de negocios y lograr un mayor acceso a financiamiento en un marco de políticas sectoriales favorables.

Los resultados del proyecto en materia de conservación ambiental son altamente satisfactorios. Se trataron más de 1,5 millones de hectáreas de forma sostenible<sup>38</sup> –la mayoría en México y Guatemala– y, en paralelo, se capturó un gran volumen de CO<sub>2</sub>, equivalente a más de 14 millones de toneladas<sup>39</sup>.

Fueron capacitadas más de 17.400 personas, en su amplia mayoría trabajadores forestales de bajos recursos pertenecientes a pueblos originarios (principalmente zapoteca, yne y maya). Gracias a la formación y asesoramiento técnico, 90 EFC adoptaron nuevas prácticas de producción sostenible y comenzaron a trabajar 13 nuevos productos empleando madera con bajo grado de desperdicio. Además de los obvios beneficios ambientales, la medida contribuyó a mejorar la productividad de las EFC y elevó sus ventas anuales en 25% promedio. Treinta y cinco EFC participantes recibieron, además,

inversión y financiamiento por US\$9.120.800, capital que permitió ampliar sus capacidades productivas y que accediesen a nuevos mercados de exportación.

Por la influencia positiva del proyecto, seis instituciones gubernamentales adoptaron nuevas prácticas ambientales. Las instituciones –con una breve mención del objetivo de cada convenio– fueron:

1. Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO - México): adquisición de mobiliario escolar con madera certificada.
2. Secretaría de Educación Pública del Estado de Guerrero (SEPEG - México): adquisición de mobiliario escolar con madera certificada.
3. Petróleos Mexicanos (PEMEX) - Subdirección de Administración y Finanzas (México): capacitación en certificación de maderas y de proveedores de productos certificados.
4. Ministerio de Economía (financiamiento BID 1733/OC-GU - Guatemala): apoyo en manejo sostenible para el sector forestal.
5. Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF - Honduras): impulso del desarrollo forestal sostenible en el país.
6. Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Norte (GRAAN - Nicaragua): incentivo del manejo forestal sostenible en la RAAN.

38. <http://www.rainforest-alliance.org/es/work/forestry>

39. Para la medición, se empleó una estimación ampliamente aceptada de 2,6 toneladas anuales de CO<sub>2</sub> capturadas por hectárea de árboles en desarrollo.

## Próximos pasos

Cuando el análisis sea conducido en los proyectos que concluyan en 2016, se prevé una actualización del marco de resultados del FOMIN a las áreas temáticas que componen la nueva estrategia del fondo, conforme al Marco de Resultados Corporativo del Grupo BID. Tomando en consideración el nuevo enfoque, la simplificación de indicadores permitirá focalizar las mediciones en la

escalabilidad y replicación de las soluciones innovadoras que ponga a prueba, ya sea por el grupo BID o por otros actores claves. Es importante destacar que, a pesar de la simplificación, el marco de resultados mantendrá su medición a nivel de proyectos en lo referente a la productividad y crecimiento empresarial, empleabilidad, acceso a servicios y cambios en el medioambiente.

## Resultados alcanzados tras tres años de compilación de datos

A continuación, se presenta una tabla que resume los resultados alcanzados por los proyectos FOMIN concluidos en el periodo 2013-2015.

El marco de resultados del FOMIN	2013 62 PROYECTOS FINALIZADOS	2014 101 PROYECTOS FINALIZADOS	2015 76 PROYECTOS FINALIZADOS	Total 2013-2015
IMPACTOS SISTÉMICOS				
Modelos introducidos por el FOMIN que fueron escalados o replicados	21	16	10	47
Políticas, regulaciones o marcos legales establecidos, nuevos o mejorados	383	95	50	528
Actores clave que adoptan nuevas prácticas o tecnologías	20	244	386	650
Mercados o sectores que surgieron con el apoyo del FOMIN	-	4	7	11
RESULTADOS FINALES				
PERSONAS				
Porcentaje de personas ocupadas en relación de dependencia	85	53	37,2	*
Personas ocupadas en relación de dependencia	2.192	6.763	414	9.369
Crecimiento promedio del ahorro anual de clientes individuales	50	-	21,21	*
Clientes individuales que incrementaron sus ahorros en un 10% o más	44.933	-	1.752	46.685
HOGARES				
Reducción porcentual promedio del gasto anual en energía de los hogares	-	-	50,65	*
Hogares que redujeron sus gastos anuales en energía	6.136	-	24.800	30.936
EMPRESAS				
Crecimiento promedio del ingreso por ventas anual de las empresas	16	12	24,29	*
Empresas con un crecimiento anual promedio de ventas mayor o igual al 10%	809	13.096	911	14.816
Porcentaje de empresas en actividad al año de finalizar su participación en el programa	-	-	15	*
Empresas en actividad al año de finalizar su participación en el programa	-	-	2	2
Promedio de empleos netos creados por empresa	7	5	3,42	*
Empleos netos creados por empresa	11.678	157.677	2.484	171.839
Reducción porcentual promedio de costos energéticos anuales	7	23	30	*
Empresas que han reducido costos energéticos anuales	5	106	230	341
Valor promedio de ventas anuales a nuevos mercados de exportación (en US\$)	-	119.825	-	*
Empresas que venden sus productos en nuevos mercados de exportación	-	271	4	275

\*: No se dispone información desagregada para el año 2013, lo cual impide calcular el promedio ponderado agregado para la columna 2013-2015.

El marco de resultados del FOMIN <i>continuación</i>	2013 62 PROYECTOS FINALIZADOS	2014 101 PROYECTOS FINALIZADOS	2015 76 PROYECTOS FINALIZADOS	Total 2013-2015
MEDIO AMBIENTE				
Emisiones de gases de efecto invernadero (GEIs) evitadas (en toneladas de CO <sub>2</sub> )	19.076	-	14.391.296	14.410.372
RESULTADOS INTERMEDIOS				
PERSONAS				
Personas que adoptan nuevas prácticas o tecnologías	18.006	6.691	190.127	214.824
Personas con cuentas de ahorro	104.848	56.857	44.404	206.109
Personas que acceden a servicios básicos de salud o educación	-	-	87.997,00	87.997
Personas que acceden a productos crediticios	352.819	758.688	46.240	1.157.747
Personas que acceden a productos de micro-seguros	274.321	305.042	26.482	605.845
Valor total del crédito otorgado a personas por Intermediarios Financieros	361.637.271	791.502.787	26.316.167	1.179.456.225
Valor de los ahorros de clientes individuales depositados en Intermediarios Financieros	41.134.703	269.483	2.434.259	43.838.445
HOGARES				
Hogares con acceso a soluciones de energía limpia	7.191	-	7.800	14.991
Hogares con acceso a servicios básicos (excluye salud y educación)	41.597	2.386	24.800	68.783
EMPRESAS				
Empresas que adoptan nuevas prácticas o tecnologías	3.632	41.209	4.680	49.521
Empresas vinculadas con nuevos socios comerciales estratégicos	20.155	4.071	1.260	25.486
Empresas creadas	413	8.060	72	8.545
Empresas que recibieron financiamiento en etapas tempranas	106	54	11	171
Empresas que acceden a productos crediticios	84.832	24.914	124.132	233.878
Empresas que adoptaron prácticas de producción sostenibles	3.038,00	2.823	792	6.653
Valor total del crédito otorgado a empresas por Intermediarios Financieros	92.507.270	322.227.944	294.828.484	709.563.698
MEDIO AMBIENTE				
Hectáreas de tierra tratada de forma sostenible	717.000	396.877	1.563.962	2.677.839
PRODUCTOS				
PERSONAS				
Personas capacitadas	386.019	508.224	80.356	974.599
Personas que acceden a productos y/o actividades de transferencia de conocimiento	35.625	177.736	214.127	427.488
Innovaciones (nuevas prácticas o tecnologías) desarrolladas que benefician a personas	-	44	26	70
EMPRESAS Y ORGANIZACIONES				
Empresas que han recibido asesoramiento técnico	25.204	127.392	16.516	169.112
Instituciones que acceden a productos y/o actividades de transferencia de conocimiento	-	3.397	4.716	8.113
Innovaciones (nuevas prácticas o tecnologías) desarrolladas que benefician a empresas	-	881	58	939

# CONECTANDO EL PASADO CON EL FUTURO: DIEZ HISTORIAS QUE SURGEN DE LA ACCIÓN

© Mancomunidad Copán Chortí



A fines de 2015, la cartera de proyectos del FOMIN contenía proyectos que se pueden considerar “tesoros escondidos” y que son fundamentales para la nueva estrategia del FOMIN 2019-2023, que fuera aprobada por los donantes en 2016. Estos proyectos reflejan el papel que tiene el FOMIN como laboratorio de innovación para el Grupo BID: son innovadores, tienen potencial de crecimiento, se adaptan con facilidad y están alineados con las estrategias del grupo, tanto a nivel corporativo como a nivel de los países. Cada proyecto elegido se vincula con alguna de las tres nuevas áreas de enfoque: Economía del Conocimiento, Ciudades Inclusivas y Agricultura Climáticamente Inteligente. Se trata de proyectos con socios sólidos y creíbles. Y, lo más importante, han demostrado tener un impacto positivo importante en la población en situación de pobreza y vulnerabilidad de América Latina y el Caribe.

Este capítulo cuenta las historias de diez de estos proyectos estratégicos que dan una idea del potencial del FOMIN.



## Alianzas para la recuperación del capital natural

Dieciocho municipios de las regiones central y oriental de Guatemala se ven afectados de manera recurrente por sequías intensas, las cuales, aunadas a malas prácticas agrícolas, producen degradación de bosques y flora, pérdida de nutrientes del suelo y reducción de la calidad del agua. Esta es la zona agroclimática conocida como el “Corredor Seco”.

En el corazón del Corredor Seco se encuentra la Mancomunidad Copán Chortí, residencia de la población indígena chortí, que en su mayoría registra condiciones de extrema pobreza. La disminución de la biodiversidad, la desmedida tala de árboles para su uso como leña y las malas prácticas productivas han generado, además de los adversos efectos ambientales, un bajo rendimiento de los cultivos y la muerte de animales, en particular, de especies nativas como la gallina criolla, que eran una importante fuente de alimento para la población. Es decir, el cambio climático ha intensificado el círculo vicioso de la pobreza al disminuir la capacidad de producir ingresos y la seguridad alimentaria de la población chortí.

No parecía existir una solución única al problema. Tampoco existía una sola entidad con la palanca necesaria para enfrentar el problema medioambiental y de alimentación de la población chortí. En consecuencia, a principios de 2014, el FOMIN comenzó a desarrollar una serie de alianzas con entidades públicas, del sector privado, con otros donantes y con otras áreas del Banco. Como resultado de esto, surgió un modelo integral de adaptación al cambio climático que se basa en la cooperación comunitaria, la educación sobre temas ambientales, la revalorización de los conocimientos y técnicas ancestrales indígenas, y el rol de las mujeres en la comunidad y su desarrollo.

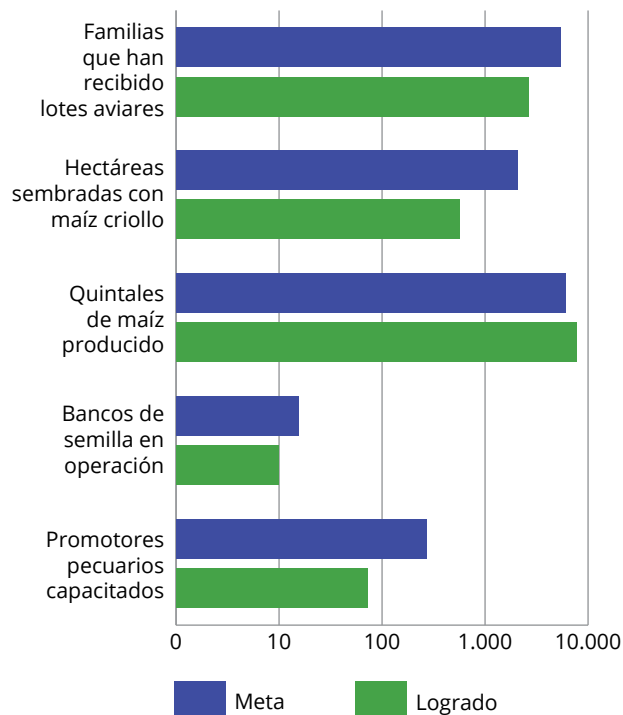
Dicho modelo apoya la reforestación y las actividades agroforestales para fijar carbono, mejorar los suelos y proteger las cuencas hidrográficas, promueve el uso de plantas y granos básicos nativos, rescata y apoya la reintroducción de la gallina criolla, y capacita a la comunidad.



© Mancomunidad Copán Chortí

¿Cuáles han sido los resultados?

- Se desarrolló un Sistema de Alerta Temprana que provee pronósticos climáticos oportunos para la toma de decisiones agrícolas, con información proveniente de ocho estaciones meteorológicas interconectadas, cuya información es monitoreada y compartida en el portal [www.simchorti.org](http://www.simchorti.org).
- A la fecha, se han articulado cerca de 3.000 hectáreas para el Plan Gubernamental de Incentivos para la Reforestación (PINEP), ejecutado por el Instituto Nacional de Bosques. Estas hectáreas certificadas para reforestación han significado más de US\$600 mil en incentivos para la Mancomunidad.
- Se han montado 4 viveros para material vegetal, que han generado empleo directo para 76 personas, de las cuales la mitad son mujeres.
- Se han formado diez bancos de semillas para la producción de granos básicos, que fueron concebidos con la idea de dotar a los beneficiarios con semillas para su cultivo y que, al momento de la cosecha, entregaran al banco una cantidad de semillas mayor a la recibida. Se ha capacitado a 293 familias, incorporando buenas prácticas agrícolas y sistemas agroforestales en parcelas comunitarias e individuales.
- A diciembre de 2015, se habían reproducido 36.000 gallinas, de las cuales 8.400 machos fueron vendidos, 2.200 han cumplido la función de reemplazar a las gallinas reproductoras y 25.250 aves fueron entregadas a 1.775 familias. Para darle seguimiento a este programa, se capacitó a 84 promotores en identificación, tratamiento y prevención de enfermedades. Hoy día manejan 31 botiquines pecuarios de forma sostenible.
- Nueve plantas nativas han sido reproducidas en viveros, beneficiando a 218 familias que, en suma, recibieron 12.250 ejemplares.
- Los bancos de semillas están comenzando a generar su propia sostenibilidad a través de la comercialización de semillas criollas y mejoradas de maíz y frijol, y mediante la entrega de créditos,



en especie o en dinero, a pequeños y medianos productores de granos básicos.

- Se ha formado a 46 especialistas de campo, capacitando a más de 1.200 familias en temas pecuarios, y se ha entregado capacitación en 42 escuelas de campo y 4 gobiernos locales para integrar a sus planificaciones herramientas de adaptación al cambio y la variabilidad climática.

El proyecto está aún en ejecución y las metas no han sido cumplidas, en parte por la dificultad de coordinación entre todas las entidades involucradas. Sin embargo, ya logró un resultado muy importante: el proyecto se ha institucionalizado y hoy forma parte del proceso de planificación y asignación presupuestaria de las instancias municipales en la región. Es decir, la sostenibilidad del proyecto está garantizada. Además, la alta visibilidad que ha tenido a nivel municipal en Guatemala, hace prever que otras mancomunidades y municipalidades quieran replicarlo.

Este proyecto es otro ejemplo de la característica del FOMIN como laboratorio para el Grupo BID. La División de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible ha estado observando sus resultados con miras a una potencial replicabilidad.



## Entrenamiento a pequeños productores de leche para más y mejor leche

La cadena de valor de la industria láctea de Paraguay se desarrolla bajo condiciones muy favorables: buena localización geográfica, buena calidad de la tierra, bajas tasas impositivas y bajos costos de mano de obra. Las ocho cuencas lecheras generan más de 55.000 empleos directos y el mercado tiene un alto potencial de crecimiento.

Sin embargo, existen importantes desafíos que afectan la productividad del sector: cerca del 40% de la leche producida no puede ser procesada, puesto que no cumple con estándares fitosanitarios. Además, un 75% de los pequeños y medianos productores no están articulados en las cadenas de valor, lo que afecta sus ventas en mercados estables. Por último, a nivel de producción, los pequeños productores tienen limitado acceso a asistencia técnica, cuentan con un bajo nivel tecnológico en el manejo de las fincas y una inadecuada infraestructura que no permite garantizar un producto de calidad.

En 2010, el FOMIN aprobó el proyecto “Inclusión de pequeños productores lecheros en la cadena de valor lácteo”, con el objetivo de incrementar la productividad

y los ingresos de los pequeños productores mediante su inserción en la cadena de valor. Para cumplir con tal fin, la organización encargada de la ejecución fue la Federación de Cooperativas de la Producción (FECOPROD), entidad que cuenta con más de 40 años de trayectoria y representa a 30 cooperativas de producción (entre ellas las lecheras) que agrupan a 22.500 productores rurales. Durante su existencia se ha destacado por su experiencia en el desarrollo exitoso de proyectos de desarrollo y por el apoyo a los pequeños productores rurales de Paraguay.

El programa desarrolló un modelo estratégico de alianzas a través de las cuales se generaron oportunidades de negocios inclusivos de pequeños productores con cooperativas grandes y exitosas. A lo largo del proyecto se logró la integración de pequeños productores agropecuarios a la cadena valor a través, fundamentalmente, de asesoría técnica y capacitación para aumentar la productividad. Adicionalmente, se instaló y se puso en marcha el laboratorio de control de calidad, que, gracias a la generación de información



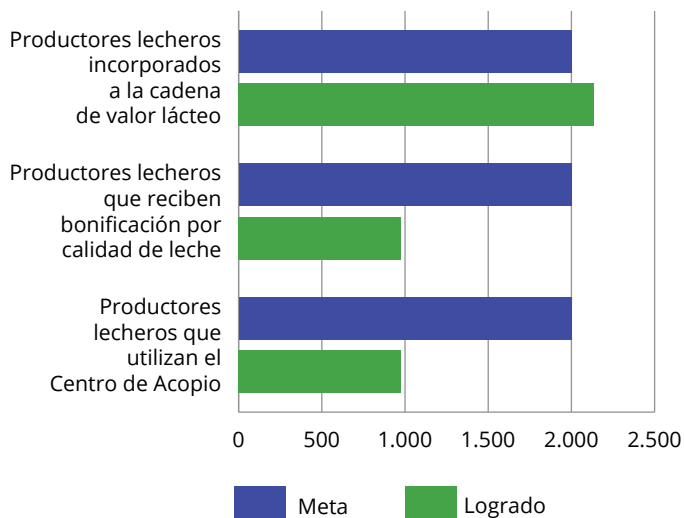
© Banco Interamericano de Desarrollo

de alto valor para la mejora de la calidad de la leche, permitió instrumentar políticas objetivas de pago por calidad por parte de las plantas procesadoras.

La incorporación de productores a la cadena de valor de los lácteos ha tenido un gran impacto en la cantidad de leche procesada. En efecto, entre fines de 2011 y fines de 2015, el número de productores lecheros remitentes a los centros de acopio más que se duplicó, pasando de 377 a 776 productores, y el volumen total de leche entregado diariamente a los centros de acopio aumentó entre 2011 y 2015 de casi 20.000 litros/día a 30.000 litros/día, lo cual se traduce en un 50% de incremento en 4 años.

Más de 2.000 productores se capacitaron en sistemas de control de calidad, gestión de negocio y centros de acopio. El resultado de estas capacitaciones ha sido un alto nivel de calidad que ha logrado cumplir las exigencias de los procesadores del mercado, con una producción que ha sido equiparada a la de productores más avanzados tecnológicamente. Por todo ello, estos productores han obtenido un 28% de incremento en el precio recibido por bonificaciones de calidad y cantidad de leche entregada. Además, se logró impactar las políticas públicas relacionadas con el sector a través de la constitución, por parte del Gobierno de Paraguay, de la Comisión Interinstitucional de la Cadena Láctea.

El proyecto ha generado impactos adicionales. Uno muy importante ha sido la mayor vinculación de pequeños productores con cooperativas y asociaciones; a la vez,



ha fortalecido las capacidades de estas organizaciones cooperativas para dar buen servicio e inclusión en sus negocios a los pequeños productores, y para manejar el mayor volumen de leche entregada y el mejoramiento de la calidad de la leche entregada a las plantas procesadoras.

El proyecto ya está siendo escalado. En efecto, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) firmó en 2014 un convenio de cooperación con FECOPROD orientado a fortalecer las cadenas de valor, entre ellas la lechera. Desde 2015 ha trabajado con diferentes cooperativas lecheras en otras zonas, incorporando y mejorando el sistema de calidad de la leche iniciado por el FOMIN.



©Banco Interamericano de Desarrollo



## “Reverdecer” las finanzas para adaptar al cambio climático a pequeños agricultores

Nicaragua es uno de los países del mundo más afectados por los fenómenos meteorológicos extremos y la variabilidad del clima, lo que tiene como consecuencia, entre otras cosas, que las prácticas agrarias existentes resulten inadecuadas. Como resultado, muchos cultivos muestran reducciones significativas en la productividad, lo que afecta, principalmente, a los pequeños agricultores de bajos ingresos.

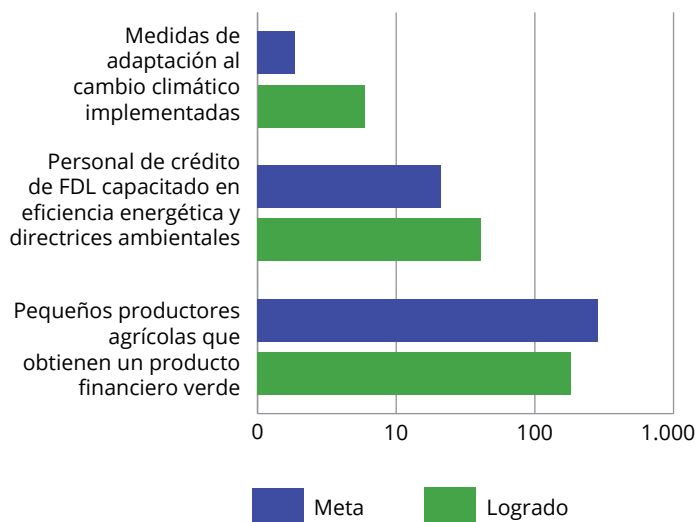
Con el fin de proteger a los pequeños productores rurales de los efectos adversos del cambio climático y, por tanto, facilitarles ingresos más estables, en 2013 el FOMIN se alió con la Asociación Fondo de Desarrollo Local (FDL) para desarrollar un producto financiero verde (PFV). La Facilidad de cooperación técnica EcoMicro, cofinanciada por el Fondo Nórdico de Desarrollo, financia el desarrollo de un producto financiero que ayude a los

pequeños productores a adaptarse al cambio climático y ser más resilientes a sus efectos.

La Asociación Fondo de Desarrollo Local (FDL) es un organismo especializado en servicios microfinancieros con 15 años de experiencia atendiendo a la población vulnerable de Nicaragua. El 70% de su cartera es rural y más del 50% de sus clientes son mujeres. El valor de sus activos y cartera, y el número de clientes activos, la convierten en la microfinanciera más grande de América Central. Con el financiamiento del FOMIN, y a partir de un estudio de mercado, la FDL diseñó un innovador producto crediticio, único en el país: un producto financiero verde (PFV), en cuyo diseño se incluyó una metodología de cálculo y análisis del riesgo climático, además de tomar en cuenta la capacidad de generación de ingresos de los clientes. El PFV combina líneas de



© Lawrens Salazar, Financiera FDL



financiamiento para invertir en medidas de adaptación, microseguros agrícolas y asistencia técnica para la elaboración de medidas de adaptación en la agricultura. Además, el proyecto apoyó el fortalecimiento de la FDL en temas ambientales y la evaluación del riesgo asociado al cambio climático en la cartera de préstamos.

Este PFV se distingue por sus características innovadoras, como es la asistencia técnica en manejo ambiental y eficiencia energética, y el diseño del producto que incluye distintas modalidades de pago, con montos variados y esquema de incentivos basados en la implementación de medidas de adaptación al cambio climático, los ahorros que produzcan y el tiempo que se requiera para amortizar la inversión efectuada.

Los resultados de la fase piloto son muy preliminares todavía, habida cuenta que, para el cierre de operaciones de 2015, la ejecución en campo efectivamente comercializando el producto, era de apenas 7 meses. A pesar del corto tiempo, FDL había logrado:

- Otorgar alrededor de 250 créditos con asistencia técnica en adaptación al cambio climático y eficiencia energética.
- Desembolsar cerca de US\$500.000.
- Que el 50% de los productores lograra implementar al menos dos medidas de adaptación al cambio climático (MACC) en un 100%.

Aunque el pilotaje ha demostrado que la rentabilidad del PFV es posible, también ha demostrado que se debe mejorar. Además, ha mostrado que la calidad del producto PVF ha sido buena y la aceptación por el productor ha sido amplia. A un año del inicio del pilotaje, es claro que se muestra una creciente conciencia de los productores en cuanto al cambio climático y confirma su interés en conocer sobre las medidas de adaptación al cambio climático (MACC), como son prácticas agrícolas más amigables con el medio ambiente y en tomar créditos para invertir en ellas.

El modelo enfrenta todavía retos importantes. Tal vez el más importante es el manejo de los altos costos de la asistencia técnica en medidas de adaptación al cambio climático.





## Financiación para el acceso a agua potable

Según diferentes estadísticas, tanto oficiales del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) como de organizaciones internacionales como OXFAM, alrededor del 25% de la población de Perú no cuenta con acceso a agua potable. En las zonas periurbanas la población depende, en muchos casos, de camiones cisterna que venden el agua a costos elevados, con un valor hasta dos veces superior al que pagan los habitantes de las mismas zonas que tiene conexión a las redes de agua y saneamiento.

Los operadores locales son los responsables de extender las redes de agua y saneamiento, y son las familias las encargadas de cubrir los costos de conexión y las

mejoras sanitarias dentro de los hogares. Sin embargo, se trata de familias que presentan altos índices de pobreza y que no cuentan con los recursos financieros suficientes para pagar el servicio de conexión a las redes ni para financiar los costos de la construcción de las mejoras intradomiciliarias requeridas.

Para mejorar la calidad de vida de estas familias, el FOMIN aprobó en 2013 el proyecto “Crediaagua”, el cual busca incrementar el acceso a servicios de agua potable y saneamiento para las poblaciones de bajos ingresos de Lima, Arequipa y Trujillo, mediante un modelo de crédito para financiar con microcrédito la instalación de agua en cocinas, lavaderos multiusos y baños.



© CREDIAGUA

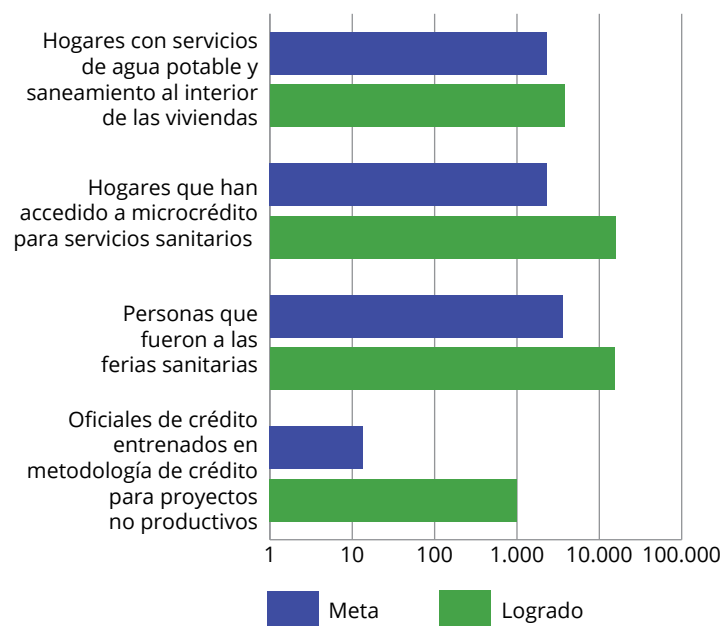
Agu Limpia es la entidad encargada de ejecutar el proyecto. Se trata de una organización sin fines de lucro, con amplia experiencia en el sector de agua y saneamiento, y con diferentes reconocimientos nacionales e internacionales. Cuenta con experiencia significativa trabajando con agencias internacionales de desarrollo, con entes corporativos, con la banca privada y con organizaciones sin fines de lucro.

El modelo que plantea el proyecto resulta innovador al cumplir con dos propósitos a la vez. Por un lado, apoyar a las familias con educación sanitaria y facilitar los conocimientos técnicos para efectuar las reformas intradomiciliarias; y, por otro lado, contribuir a generar más negocios para las entidades microfinancieras, al proveer además el entrenamiento y concientización necesarios para apoyar el diseño de un producto de crédito adaptado a este fin.

A diferencia del microcrédito tradicional, este crédito financia actividades que no producen ingresos (lo que sí se produce es mayor saneamiento y menos enfermedades). El diseño del producto de crédito considera el plazo requerido para la cancelación de una deuda adquirida para efectuar una inversión no productiva en términos económicos y el ahorro potencial que significa estar conectado a las redes de agua potable.

Agu Limpia coordinó las actividades de entrenamiento y concientización a las familias, y Mibanco y Financiera Confianza se encargaron de la comercialización del nuevo producto financiero. A diciembre de 2015 se registraron los siguientes resultados:

- Más de 25 mil créditos, en cinco regiones de país, 12 localidades y 37 agencias. Vale la pena mencionar que la meta establecida en el proyecto era de 2.000 créditos en 36 meses.
- 8 millones de dólares invertidos en mejoras sanitarias.
- 1.300 personas capacitadas en gasfitería.
- 1.000 colaboradores de las microfinancieras capacitados.
- Tasas de morosidad por debajo del 1%.



Las familias han elevado su nivel de vida como consecuencia de las mejoras sanitarias en sus viviendas y han adoptado mejores prácticas de higiene. En algunos casos, incluso han logrado desarrollar pequeños negocios en sus viviendas, lo que antes era imposible y ahora es una fuente de ingresos marginales.

La División de Agua y Saneamiento del BID participa de manera activa en el proyecto desde la etapa de diseño, debido a la cofinanciación con recursos de Aquafund, fondo creado con recursos del BID y participación de la Cooperación Suiza (la Secretaría de Estado de Economía –SECO–, y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación –COSUDE–), la Fundación PepsiCo y el Ministerio de Finanzas de Austria. La supervisión está a cargo del FOMIN, pero la División de Agua y Saneamiento participa en las decisiones y acuerdos sobre la ejecución de la operación. La información operacional de la ejecución es compartida en su integridad con la División de Agua y Saneamiento.

Este es un ejemplo de sinergias posibles entre las operaciones del sector privado y el BID, en las que el FOMIN prueba un concepto que podría reproducirse a través de operaciones del Banco en Perú y otras regiones.



## Al rescate de sueños y oportunidades

En todas las grandes ciudades de América Latina y el Caribe (ALC) hay personas que recolectan y separan residuos sólidos, tales como cartón, papel, vidrio, plástico o metal, cuya comercialización es su principal fuente de ingresos. Estas personas son los “recicladores”. Trabajan sin adecuadas condiciones sanitarias, sin seguridad social, y viven en la exclusión social, económica y política. Sin embargo, su actividad representa una pieza clave en el desarrollo sostenible de las ciudades, pues contribuye a disminuir los efectos ambientales relacionados con la generación de residuos, a bajar la presión de los rellenos sanitarios y a generar un medio de subsistencia y fuente de ingresos para muchas familias en condición de

pobreza. En Colombia hay 51.000 recicladores y, de ellos, 14.000 están en Bogotá.

La Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB), entidad con más de 20 años de trayectoria reconocida nacional e internacionalmente, es una cooperativa de segundo grado dirigida por recicladores y conformada por 19 organizaciones de recicladores que, en total, agrupan a más de 2.000 personas, de las cuales el 50% son mujeres.

A pesar del liderazgo y trayectoria de la ARB, el FOMIN entrevistó una oportunidad para que los recicladores



© Juan Arredondo/Getty Images Reportage

llevaran su negocio al siguiente nivel. Con mayor visión empresarial se podía participar más en la cadena de valor, aumentar la capacidad de acopio e implantar procesos de pretransformación y transformación industrial. También era necesario que la sociedad reconociera su aporte económico y ambiental, y presentar propuestas de mejora regulatoria que impulsaran la industria del reciclaje y la participación de los recicladores.

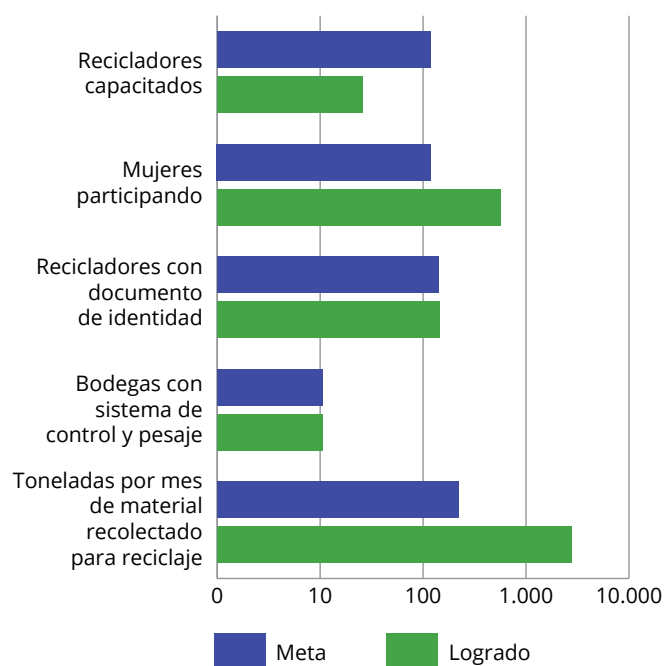
Con esto en mente, el FOMIN diseñó un ambicioso programa que incluía recursos para entrenamiento, capacitación técnica y laboral, y entrenamiento en mecanismos de asociación y negociación para incidir en las políticas públicas de manera propositiva. El proyecto inicial contemplaba la construcción de una planta de reciclaje; sin embargo, debido a que un importante donante no entregó los recursos, esta no pudo concretarse.

A pesar de que la planta de reciclaje no se logró y a que la ARB aún no es una entidad financieramente autosostenible, los logros de este proyecto han sido superados con creces, con efecto multiplicador más allá de la ARB y del sector hacia otros ámbitos en los que participan: nacionales e internacionales, públicos y privados.

Algunos de los logros obtenidos como resultado del proyecto financiado por el FOMIN son:

- 151 líderes capacitados (+503% de lo planeado).
- 501 mujeres participando en los programas sociales que ofrece ARB a sus afiliados, como por ejemplo cuidado de los niños (+418%).
- 719 recicladores con uniformes y dotación para el trabajo (+240%).





- 11 bodegas con sistema de control y pesaje en línea (+100%).
- 2.600 toneladas por mes de material recogido (+1.330%).
- 69 toneladas por mes de material transformado (+173%).
- 35 personas de todas las organizaciones socias capacitadas (+206%).
- 2.000 generadores de residuos sensibilizados en temas de reciclaje, preservación del medio ambiente, cambio climático, entre otros temas (+751%).
- 96 entidades entre públicas y privadas sensibilizadas respecto a los temas generales del reciclaje. Además, se participó en discusiones sobre la ley de manejo



© Juan Arredondo/Getty Images Reportage

de residuos sólidos, se continuó con las actividades generales de incidencia en políticas públicas, y con la defensa del oficio y población recicladora.

Sin embargo, el resultado más importante del proyecto se refiere a incidencia en las políticas públicas:

- La Corte Constitucional de Colombia, en 2011, se pronunció a favor de los recicladores, reconociendo el valor de su trabajo para la sociedad, su participación en la cadena de valor del manejo de residuos sólidos y el derecho a recibir un pago por el servicio de aseo que prestan. Además, como se menciona en el capítulo 4, página 51, otros decretos adicionales fueron expedidos, los que definen el esquema operativo de la actividad de aprovechamiento de residuos sólidos.
- En marzo de 2013, la alcaldía de Bogotá puso en marcha un sistema de pagos por peso para los recicladores como remuneración por los servicios de recolección y transporte de material reciclable. Alrededor de 4.000 recicladores están registrados en el programa de pagos y 719 de ellos han visto un incremento en sus ingresos del 47%.
- La alcaldía de Bogotá ofreció incentivos a los recicladores para que sacaran de las calles de la ciudad los vehículos de tracción animal. Los incentivos ofrecidos fueron la entrega de un vehículo para la recolección, un plan de negocios o un plan de vivienda. Los recicladores entregaron un total de 1.800 caballos, y el 90% de ellos recibió un vehículo recolector a cambio. Estos incentivos significaron, según la información contenida en el informe de evaluación final del proyecto, una transferencia neta a los recicladores del orden de US\$35 millones, lo que significó un apalancamiento de US\$42 por cada dólar aportado por el FOMIN.

Gracias al empoderamiento del Grupo BID, la ARB obtuvo logros que fueron más allá de las metas del proyecto:

- Una norma de certificación laboral específica para el reciclaje con más de 1.500 certificaciones a la fecha, posibilitando nuevas oportunidades de negocios.
- Consiguió certificaciones de calidad nacionales (ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas) e internacional ISO (International Organization for Standardization) 9001/2008.
- Bancarización de los asociados de la ARB.
- A las mujeres recicladoras jefas de hogar se les encargó el programa de sensibilización a generadores de residuos.

Este proyecto fue uno de los 5 proyectos de manejo de residuos sólidos reciclables que sirvió de semilla para la Iniciativa Regional de Reciclaje Inclusivo Facilidad de Reciclaje diseñada en 2011.

El proyecto logró sumar actores importantes. El FOMIN logró la incorporación de dos de los fondos fiduciarios que el BID maneja: el **Fondo para la Integración de Género (GMF/BID)** y **Aquafund**. La ARB consiguió apoyo de Fundación AVINA, Ashoka, Fundación CEMPRE (Compromiso Empresarial con el Reciclaje), Red Latinoamericana de Recicladores y Empresa Natura Cosméticos.



## Cambio de paradigma: Vox Capital

Hablar de fondos de inversión de capital emprendedor es hablar de innovación. En el caso de Vox Capital esto es aún más relevante, puesto que, en 2009, se creaba por primera vez en Brasil un fondo de capital emprendedor de doble fin: impacto social y rentabilidad. La idea de los gestores de Vox era efectuar inversiones en compañías con alto potencial de desarrollo, gran impacto social y buen retorno financiero. En efecto, se decidió que las empresas que VOX apoyaría serían aquellas cuyos clientes objetivos pertenecieran a la base de la pirámide, y cuyo negocio debía orientarse a solucionar aspectos relacionados con educación, vivienda, salud y acceso a servicios financieros.



Al inicio apoyó exitosamente a algunas empresas, mediante la utilización de fondos de uno de sus gestores. Una vez “probado el concepto” (proof-of-concept), en 2011 se lanzó el Fondo Vox I, el cual recaudó el equivalente a US\$35,5 millones. Los inversionistas fueron instituciones financieras de desarrollo (entre ellas el BID/FOMIN), fundaciones internacionales, y algunas personas y familias con patrimonio neto sustancial.

La experiencia mostró muy pronto que había muchas empresas que contaban con poco capital y que, además, eran organizacional, operativa y financieramente inmaduras como para recibir un aporte de inversiones

de capital o una deuda convertible. Por ello, se creó Vox Labs para que, junto con aceleradoras e incubadoras ya en el mercado, pudieran apoyar a estas empresas con pequeñas sumas de capital que les permitieran generar la madurez necesaria para ser clientes del fondo.

Vox Fund I desembolsó entre US\$450.000 y US\$4,5 millones en empresas consolidadas, mientras que Vox Labs hizo inversiones “semilla” de US\$150.000 en empresas menos maduras.

Los principales resultados logrados hasta finales de 2015 son:

- Análisis de más de 1.400 posibles inversiones.
- Inversión en 19 empresas.
- Las 19 empresas atienden a más de 150.000 personas por día.
- Creación de más de 200 nuevos empleos directos.
- El valor neto de los activos de VOX es de 1,08 veces la inversión. La tasa interna de retorno (TIR), no realizada aún, es de 3,9%.

Vox capital exige que todas las compañías en las que invierte sean calificadas por el sistema global de calificación de inversiones de impacto –GIIRS, por sus siglas en inglés–, el cual es considerado el “patrón oro” para la medición de inversiones de impacto y, aunque no es obligatorio, las anima a que busquen una certificación de compañía “B” o análoga, es decir, aquellas que, aunque tienen un objetivo lucrativo, también tienen un objetivo social de inversión de impacto, siguiendo el ejemplo del propio Vox.

Algunos ejemplos de las inversiones de este fondo son:

- Compañía de software lúdico educacional creado con el objetivo de reducir la brecha educacional

entre las escuelas públicas y privadas. Para fines de 2015, el software estaba beneficiando a más de 6.000 estudiantes de 24 escuelas públicas y a 1.800 alumnos de escuelas privadas. Según sus maestros, los alumnos han evidenciado una mejoría en el desempeño en las pruebas estandarizadas de alrededor del 20%. La compañía planea, en alianza con editores de libros educativos, llegar a 300.000 estudiantes en 2018.

- Compañía que automatiza el ingreso y registro de pacientes en centros de salud a través de un uso inteligente de bases públicas de datos. La compañía ha logrado disminuir los tiempos de registro en los centros de salud pública de 15 a 2,5 minutos. El sistema se ha instalado en más de 5.000 unidades de servicios de salud pública en 900 municipios del país.
- Compañía desarrolladora de viviendas sociales en poblaciones de menos de 50.000 habitantes, que ha entregado más de 1.000 viviendas beneficiando a igual número de hogares de bajos ingresos.
- Otras compañías de servicios financieros (microcrédito en favelas), respiradores portables de bajo costo y alta eficiencia, y plataformas de educación en línea, entre otros.



Motivados por los resultados positivos y habiendo logrado los objetivos simultáneos de rendimiento financiero e impacto social, en 2015 el equipo Vox capital comenzó la recaudación de fondos para su segundo fondo, cuya meta es la recaudación de US\$32 millones y la continuación de una estrategia de inversión similar.

Vox ha demostrado que las utilidades son compatibles con los objetivos sociales, lo cual, en sí mismo, es un efecto demostrativo importante y un cambio de paradigma. Dentro de sus planes, VOX está considerando llevar a cabo evaluaciones de impacto con el fin de generar evidencia más sólida sobre su impacto.





## NXTP Labs: la vía rápida para acelerar empresas de tecnología en etapa temprana

NXTP Labs es un fondo de aceleración para empresas en etapa temprana que ha generado impacto a nivel regional: tiene operaciones en Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay. Además, se ha convertido no solo en la aceleradora más activa en América Latina, con más de 164 empresas aceleradas, sino también en un caso sobre modelos de negocios e innovación de la Universidad de Harvard. ¿Cómo logró todo esto?

En 2011, cuatro empresarios juntaron sus ahorros, más los aportes de su extensa red de conocidos, y lograron recaudar US\$2,5 millones. Con este fondo, crearon una aceleradora. En los primeros 18 meses, se graduaron 50 empresas nacientes y se logró la primera salida exitosa, es decir, la primera empresa en la que NXTP Labs logra vender su participación con una utilidad.

Esta experiencia sirvió para apalancar una idea más ambiciosa: contar con un fondo suficiente para acelerar a 300 empresas y movilizar el ecosistema empresarial de la región (véase página 18). En 2013, NXTP Labs recibió el apoyo de organismos multilaterales, como

el Fondo Multilateral de Inversiones del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, que invirtió US\$5 millones y se convirtió en el inversionista líder de la Serie A del fondo NXTP Labs. Este aporte del FOMIN sirvió para atraer a otros inversionistas y, de esta forma, cerrar la etapa de conformación del fondo en septiembre de 2015, con US\$38,5 millones.

Se acordó un objetivo: apoyar a empresarios en etapa temprana para desarrollar y validar planes de negocios que les permitieran llegar al nivel de maduración requerido para poder atraer capital o financiamiento una vez terminado el periodo de aceleración.

Se decidió que la aceleradora invertiría una suma de US\$25.000 como inversión semilla, estructurada como bonos convertibles en capital, a cambio de participaciones minoritarias (por lo general, entre 2% y 10%) en empresas con un perfil altamente promisorio; y, en aquellas empresas que durante el periodo de aceleración obtuvieran punto de equilibrio, se invertiría US\$1 millón, usualmente con otros inversionistas.



© Gladys Frontera

El programa de aceleración ofrece consejería a través de una red de mentores –con amplia experiencia en acelerar y apoyar la puesta en marcha de empresas–, talleres y reuniones semanales con empresarios exitosos, servicios de consultoría, mercadeo, publicidad, medios sociales y relaciones públicas. Es decir, es un programa comprehensivo que incluye capital semilla, soporte en infraestructura, plan de negocios, diseño de prototipos, mercadeo y estrategia de crecimiento, además de apoyar a los más exitosos con inversiones más cuantiosas.

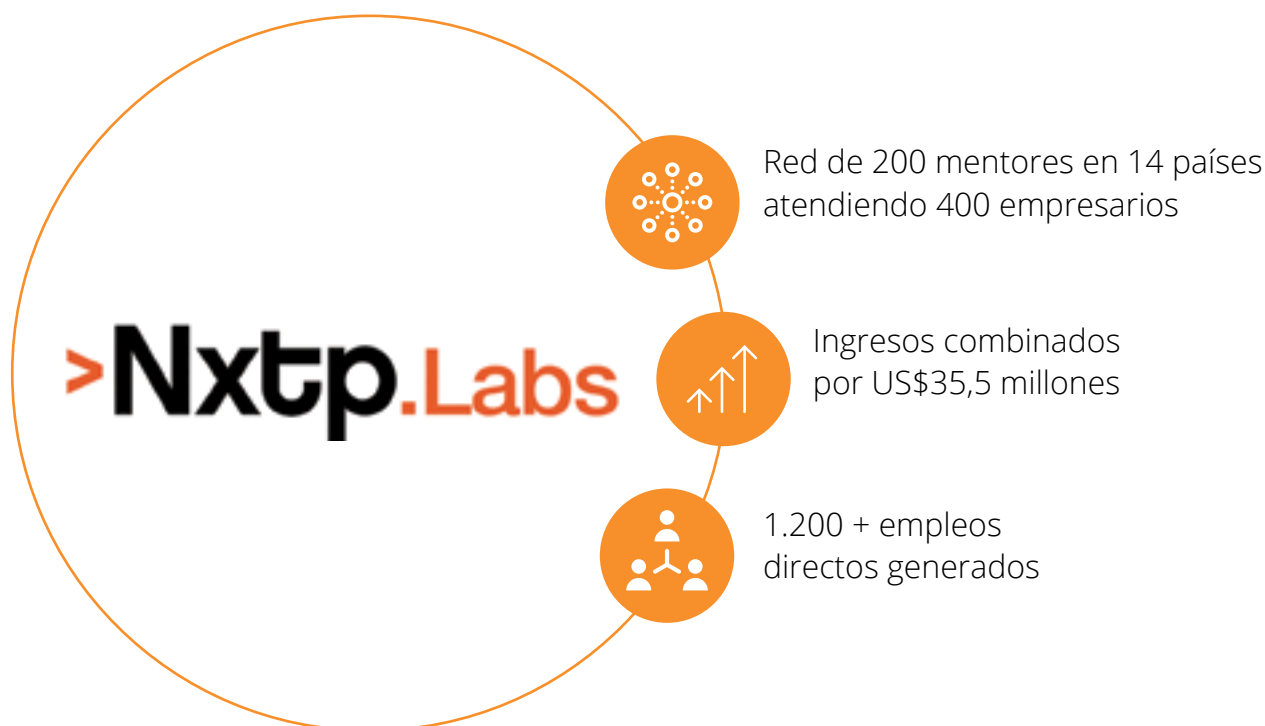
Se fijó un plazo de 10 años para la operación del fondo, incluyendo la posibilidad de una extensión de 4 años. La meta fijada fue invertir en 300 empresas, y se asumió que el 60% podría fallar o llegaría apenas al punto de equilibrio, siguiendo la regla de oro de los inversionistas en capital emprendedor.

A los 2,5 años de operación, NXTP Labs ya había cumplido con el 50% de la meta y había logrado reducir la tasa de mortalidad de las empresas incipientes, disminuyéndola del rango 60%-55% al 8%. En total, a diciembre de 2015, había invertido en 174 empresas y logrado 9 salidas exitosas, logrando en estas un múltiplo de 4,74 veces el capital invertido y un 24,4% de las empresas en su cartera eran empresas con alto potencial de crecimiento.

El impacto generado por NXTP Labs se puede resumir así:

- Las compañías aceleradas han generado \$35,5 millones de ingresos y empleado de manera directa a cerca de 1.200 personas.
- Una evaluación independiente solicitada por el FOMIN encontró que se habían creado aproximadamente 84.000 empleos indirectos en proveedores y distribuidores
- Las empresas aceleradas han conseguido inversionistas (ángeles, fondos de capital emprendedor, aceleradoras, etc.) que han aportado más de US\$120 millones en capital.

El éxito de NXTP Labs se ha logrado gracias a una visión clara del tipo de negocio que se quería desarrollar y su potencial de apoyo al crecimiento económico regional. El FOMIN también ha jugado un papel importante a través de la inversión temprana, y de las lecciones y asesoría que el FOMIN le continúa aportando. Por último, el éxito de NXTP Labs se debe al esfuerzo conjunto de los inversionistas en el fondo, los visionarios que lo crearon y el tesón de los empresarios acelerados.





## El *crowdfunding* para emprendedores: la fuerza está en el volumen

Encontrar los recursos para crear o expandir un negocio es un reto. Sin embargo, ahora los empresarios cuentan con una nueva herramienta: las plataformas online de financiación colectiva o *crowdfunding*. Con una buena idea y una campaña exitosa, un empresario “en ciernes” puede conseguir financiación en línea en lugar de seguir el largo camino de un préstamo bancario.

El *crowdfunding* es un sistema que presenta bajas barreras de entrada: es preciso contar con una cuenta bancaria y acceso a Internet. Su éxito dependerá de la habilidad que despliegue para atraer una masa crítica de pequeños contribuyentes o donantes. De esta forma, el *crowdfunding* democratiza el acceso a financiamiento y abre las puertas de la oportunidad a aquellos que, normalmente, se enfrentan a más retos para iniciar y hacer crecer un negocio: las empresas sociales y aquellas dirigidas por jóvenes y mujeres.

El FOMIN decidió apoyar la creación y el fortalecimiento de un ecosistema para el *crowdfunding* en México a

través de una alianza con la Universidad Anáhuac. El proyecto diseñado aborda varios objetivos: lograr una conciencia pública sobre el tema; proveer entrenamiento a empresarios y pequeños negocios en tecnologías de *crowdfunding* y a inversionistas potenciales sobre cómo orientar recursos para financiar proyectos; fortalecer a las instituciones que participan en el sistema de *crowdfunding*, apoyándolas para identificar y resolver problemas operacionales; y apoyar a las autoridades en el diseño y expedición de un sistema de regulación innovador y flexible, que genere sistemas de información abiertos para dar seguimiento al desarrollo del ecosistema.

Actores clave, públicos y privados, le han dado la bienvenida a este sistema como una gran alternativa de financiamiento y, por tanto, se han sumado a este esfuerzo. Entre ellas, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Nacional Financiera (NAFINSA), la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y la Oficina de Estrategia Digital de la Presidencia de la República.

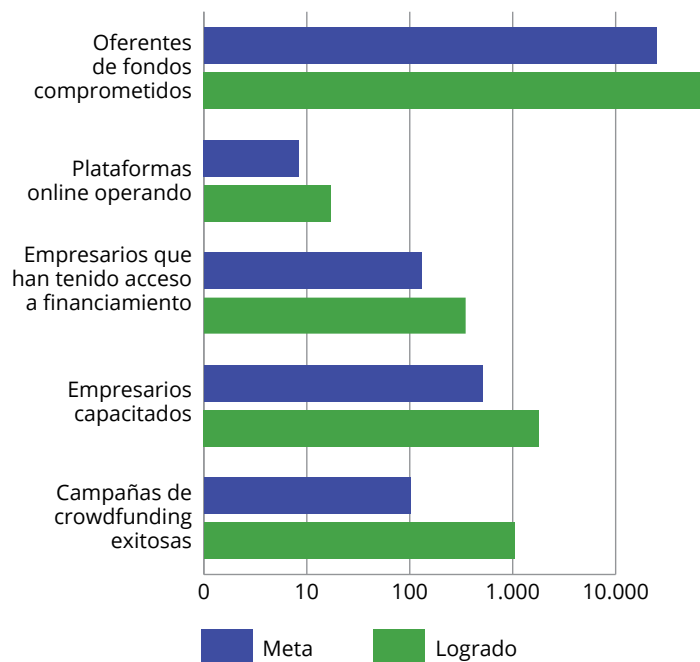


© Marco Antonio Escobar Quintero, Capital Emprendedor

En poco más de año y medio de ejecución, el proyecto ha obtenido importantes logros, entre los que destacan:

- La creación de la Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO), la cual cuenta hoy con 20 plataformas privadas afiliadas, y cuyo objetivo es principalmente la promoción del modelo y defender los intereses de la naciente industria.
- Más de 15.000 emprendedores y empresarios se han capacitado en *crowdfunding* a través de redes sociales (YouTube, Facebook y LinkedIn), eventos presenciales, seminarios y *webinars*, con contenidos generados por el proyecto.
- Más de 12.000 inversionistas se han capacitado en campañas financieras y no financieras como, por ejemplo, asistencia técnica a cambio de recompensas en especie. Un ejemplo podría ser un diseñador de joyas que recompensa a sus donantes con descuentos especiales.
- Más de 80.000 inversionistas han participado en campañas financieras y no financieras.
- Uno de los objetivos del proyecto era lograr 100 campañas de financiación colectiva exitosas. El sistema implementado por la Universidad Anáhuac y el FOMIN a mitad de junio de 2016 había logrado más de 1.000 campañas exitosas.
- 3.500 empresarios han obtenido financiamiento vía *crowdfunding* en campañas financieras (capital y deuda).

Gran parte del éxito obtenido hasta el momento se debe a la coordinación de intereses que se ha establecido entre los actores públicos y privados participantes en el proyecto. Por ejemplo, NAFINSA financió diagnósticos operativos de las plataformas de los miembros de la AFICO a fin de generar mayor eficiencia operativa, mejorar la atención a sus clientes y, consecuentemente, para la creación de confianza en el sector.



A la vez, la Oficina de Enlace Digital de la Presidencia ha apoyado el desarrollo de un sistema de monitoreo que, a la vez que genera información pública, protege la identidad de los participantes. Para junio de 2016, esta plataforma tenía integrados 15 indicadores validados en 8 plataformas. En un mediano plazo se integrará la información de todas las instituciones pertenecientes a la AFICO y se instalará el sistema en la Universidad Anáhuac para su administración y actualización periódica.

Por su parte, la CNBV ha estado desarrollando regulación para el sector con el apoyo de la División de Mercados de Capitales e Instituciones Financieras del BID. El trabajo del FOMIN ha sido catalítico en este proceso al coordinar los esfuerzos hacia el sector público con los actores del sector privado, AFICO.

El proyecto es un verdadero laboratorio para potenciales operaciones del Grupo BID en la temática. El sistema de información de datos de *crowdfunding* que la Presidencia de la República está desarrollando, constituye un modelo pionero a nivel internacional, que puede convertirse en un referente para la industria al facilitar la transparencia, la autorregulación y la información abierta.



## Grandes oportunidades para pequeñas empresas

Las pequeñas empresas de Jamaica cuentan con amplias posibilidades de apoyo y asesoría; sin embargo, no siempre disponen de fondos suficientes, a pesar de que, junto con las medianas, representan el 80% de las empresas del país. El banco comercial más importante, el *National Commercial Bank*, comenzó a incluir a este sector en sus objetivos estratégicos en 2004. No obstante, la experiencia adquirida le fue mostrando que, para lograr una real inclusión del sector en su cartera, debía enfrentar, primero, algunos problemas:

- no había historial de crédito u otra información acerca de las pequeñas empresas, lo que hizo que fuera costoso procesar los préstamos destinados a ellas;
- no había herramientas sólidas de gestión de riesgo para evaluar, calcular los costos y mitigar eficientemente los riesgos asociados con los préstamos para estas compañías;
- no había personal que estuviera adecuadamente capacitado para atender al sector; y
- era necesario ajustar los procedimientos de crédito que habían sido diseñados para las grandes empresas.

Como respuesta a estas dificultades, el NCB inicialmente planteó al FOMIN un proyecto para fortalecer sus sistemas técnicos y de puntaje crediticio; pero, en lugar de eso, terminó renovando su relación con estas compañías, mediante cambios fundamentales que permitieron afrontar mejor las necesidades del sector y, a la vez, enriquecer el ecosistema jamaicano de financiamiento para pequeñas empresas.

El FOMIN se asoció con el NCB en 2012, siendo este el primer proyecto de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que el FOMIN financiaba en la región del Caribe, el cual ayudó a bancos comerciales abocados a este mercado, a través de una amplia variedad de herramientas financieras y no financieras. El proyecto

apuntaba a las empresas con necesidades de entre US\$10.000 y US\$100.000.

Internamente, el NCB amplió la gama de sus productos de préstamos y de ahorro, reestructuró los procesos bancarios y los procedimientos, y capacitó a su personal en materia de análisis crediticio específicamente destinado a pequeñas empresas. Al comprender la importancia de las alianzas, el banco se unió con varios socios –como la Organización del Sector Privado de Jamaica, ActionCOACH y el Banco de Desarrollo de Jamaica– para ofrecer capacitación orientada al fortalecimiento de estas empresas y, eventualmente, para recibir crédito adicional.

Los logros del proyecto incluyen:

- El compromiso con pequeñas empresas en diferentes frentes:
  - › la realización de una conferencia anual para PYME, a la que asisten más de 100 pequeños y medianos empresarios;
  - › la capacitación y tutoría para 25 asistentes a la conferencia, incluyendo ayuda para completar las solicitudes de financiamiento a NCB;
  - › la producción de Capital Quest, un programa televisivo que comienza cada temporada con ocho o diez emprendedores que compiten para ganar una inversión combinada equivalente a US\$390.000. En cada episodio se propone un desafío para los emprendedores, a quienes se les ofrece tutoría, capacitación e intercambios para superar ese desafío. El proceso de entrenamiento y participación en este evento no solo beneficia al concursante, sino también a una gran audiencia de emprendedores, ya que el programa se puede ver por televisión local o por YouTube;

- la creación de nuevos productos financieros, específicamente orientados a pequeñas empresas;
- la capacitación de los oficiales de crédito de NCB para que se anticipen a las necesidades del sector y respondan mejor a ellas;
- el desarrollo del sistema de puntaje crediticio, que continuará evolucionando de acuerdo con los datos que el NCB actualice sobre las necesidades de estas empresas.

Aunque el sistema de puntaje crediticio planificado por NCB todavía está en preparación, se está capacitando a su personal en análisis de riesgo crediticio y en cómo aplicar esto a la tasa de interés que pueden ofrecer. Los oficiales aprendieron a incluir datos cualitativos, tales como la experiencia del equipo de gestión, la longevidad de la empresa y otros factores.

El NCB informa que, entre las compañías que asistieron al curso de formación, los balances de depósito crecieron un 75% desde que comenzó el programa, mientras que los balances de la cartera de préstamos se incrementaron un 110%.



Este modelo financiero y operativo, que ha tenido un profundo impacto en las finanzas de las pequeñas empresas de Jamaica, podría inspirar a otros bancos para que implementen estrategias innovadoras destinadas a financiar a las pequeñas empresas de sus carteras.



© Paul Mullings/embracingsmes.com

economía del  
conocimiento

## Powered!: Formación para el empleo de jóvenes

El proyecto FOMIN “Formación para el empleo impartida a jóvenes en Surinam” ha sido reconocido por su uso innovador de tecnología y multimedia para aumentar la capacidad de empleo de la juventud en riesgo. Se trata de una alianza del FOMIN con The Back Lot (TBL), como socio local y organismo ejecutor. Reconocido local e internacionalmente por sus festivales de cine y por sus programas de acompañamiento educativo, [The Talent Factory](#) y [Digital Playground](#), es una empresa social altamente innovadora que resolvió utilizar su conocimiento del contexto cultural y social de los jóvenes en riesgo de Surinam, y su experiencia y capacidad técnica en capacitación sobre Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para ofrecer un plan de estudios único e interactivo. Esta propuesta se basa en la utilización de TIC como mecanismo para desarrollar en los jóvenes en riesgo importantes habilidades en la materia, que sean útiles para el mercado de trabajo y como habilidades de vida. The Back Lot considera que las “habilidades de vida” son primordiales para el desarrollo personal y el logro sostenible de condiciones de empleabilidad.

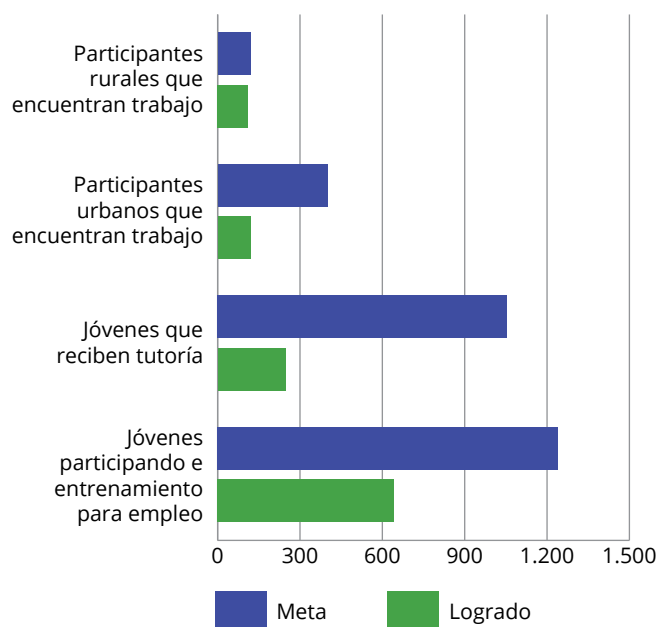
El proyecto diseñado por el FOMIN y The Back Lot se llama “Powered!” y es el único programa de capacitación de The Back Lot que potencia el uso de TIC, particularmente video y cine, para desarrollar, empoderar, capacitar e involucrar a jóvenes en la búsqueda del sustento a través del empleo y para mantenerse productivos. El currículo y los módulos incluyen: Habilidades para la vida y TIC básica, Gestión de proyectos, TIC y medios y Aprender a trabajar. Los módulos encierran conceptos prácticos variados que van desde cómo superar obstáculos y trabajo en equipo, pasando por contabilidad, responsabilidades y roles, hasta marketing, redes sociales y tecnología de medios, entre otros.

Al final de cada curso, los estudiantes muestran el conjunto de habilidades creativas, técnicas y humanas que adquirieron, a través de la producción individual de un video corto. Para muchos, este programa facilita su primera interacción con el uso productivo de la tecnología, como teléfonos celulares, cámaras de



© El personal de The Back Lot, propiedad de The Back Lot

video y computadoras, que son fundamentales para trabajar en el siglo XXI. El programa fue diseñado con la intención no solo de volver atractivos a estos jóvenes para el mercado doméstico de trabajo, sino también para el internacional, particularmente apuntando a Holanda, país que podría aprovechar las capacidades adquiridas por ellos, en particular, debido a que comparten la misma lengua nativa.



Resumiendo, algunos de los resultados del proyecto son:

- Este proyecto impulsa a las personas que son ignoradas como potenciales candidatos para distintos tipos de empleo, tanto por su poca educación como por su vulnerabilidad social.
- El programa ganó reconocimiento del Ministerio de Educación de Surinam por su contenido y sus resultados, y existe un fuerte interés para ampliarlo.
- Está alineado con la prioridad del Grupo BID de incrementar la educación y el empleo de los jóvenes de ALC, y resulta particularmente relevante para la carencia que tiene Surinam de personas con capacitación multimedia y en TIC.
- En sus primeros dos años de ejecución, este programa ha capacitado a alrededor de 700 jóvenes en riesgo, logrando, básicamente, ofrecerles una gama de nuevas oportunidades para el trabajo, para el desarrollo profesional y para la innovación en general.
- El programa alcanzó una tasa de cumplimiento del 66% de los participantes, mientras aproximadamente el 50% de sus graduados continuaron capacitándose o ingresaron con éxito a la fuerza laboral. En las condiciones del mercado de trabajo local, estas tasas de éxito son significativas.



© El personal de The Back Lot, propiedad de The Back Lot

## Anexos en línea

(disponibles en [www.fomin.org/ied2016](http://www.fomin.org/ied2016))

- A. Datos financieros seleccionados
- B. Programa de Empresariado Social
- C. Informe sobre la actividad del Fondo de Productividad del FOMIN durante 2015
- D. Proyectos aprobados
- E. Estado de la cartera de inversión
  - Total de la cartera de inversión, diciembre de 2015
  - Cartera de inversión de capital, diciembre de 2015
  - Cartera de préstamos, diciembre de 2015
  - Resumen de banderas de la cartera de inversión, diciembre de 2015
  - Total de la cartera de inversión, junio de 2016
  - Cartera de inversión de capital, junio de 2016
  - Cartera de préstamos, junio de 2016
  - Resumen de banderas de la cartera de inversión, junio de 2016
  - Banderas amarillas y rojas, junio de 2016
- F. Cartera de asistencia técnica en estado de bandera roja y amarilla
- G. La teoría de cambio del FOMIN
- H. Eventos y productos de conocimientos

## Agencias ejecutoras que contribuyen con los proyectos

Asociación Civil Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial	Fondo de Desarrollo Local	Rainforest Alliance
Asociación Cooperativa de Recicladores de Bogotá	Fundação Parque Tecnológico Itaipu	Red Centroamericana de Microfinanzas
Asociación Cuna	Fundación Corona	Red Transaccional de Cooperativas S.A.
Asociación de Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente	Fundación Empresarial para la Acción Social	Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chiapas
Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, Inc.	Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial	Sociedad de Desarrollo Tecnológico de la Universidad de Santiago de Chile Limita
Asociación Empresarial para el Desarrollo	Fundación José María Covelo	Solución Asea S.A. de C.V. Sfp
Asociación Hotelera de la Riviera Maya	Fundación para el Desarrollo Frutícola	St. Thomas Co-Operative Credit Union Ltd.
Asociación para el Desarrollo de las Cajas Rurales	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional	Transfer Solutions Providers Ltd. (Tsp)
Asociación Perú Microenergía	Fundación para el Desarrollo Sostenible	Mango Card
Banco de Ahorro y Crédito Unión, S.A.	Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria	Trinidad and Tobago Coalition of Services Industries
Banco de Comercio Exterior de Colombia, S.A.	Fundación Social Aplicada al Trabajo	Un Techo para Chile
Banco Interamericano de Desarrollo	Fundación Suiza para el Desarrollo Técnico - Swisscontact	Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial
Banco Múltiple Santa Cruz, S.A.	Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas	Universidad Católica del Norte, Antofagasta
Banestado Microempresas S.A.	Future Centre Trust	Universidad de Vinculación Tecnológica de Córdoba
Asesorías Financieras	G Adventures, Inc.	Universidad Nacional de San Martín
Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica	Global Partnerships	Universidad Sergio Arboleda. Escuela de Empresa
Cámara de Comercio de Armenia	Instituto Dos Auditores Independientes Do Brasil	
Camino Sabio Azul S. de R.L. de C.V	Instituto Euvaldo Lodi Nucleo Regional na Bahia	
Centre for International Studies and Cooperation	Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.	
Centro de Investigación en Ecosistemas de La Patagonia	Kingo ENERGY (antes Quetsol S.A.)	
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, El Salvador	La Fédération des Caisses Populaires le Levier	
Comisión Nacional de Zonas Francas	Locfund I	
Consejo Superior de Adquisiciones y Contrataciones del Estado	Microempresas de Antioquia	
Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa	Cooperativa de Ahorro y Crédito	
Del Campo Soluciones Agrícolas	Microfinanzas del Uruguay S.A. (UR-MICROFIN)	
Development Bank of Jamaica Limited	Mobile Cash Paraguay S.A.	
Empresas Públicas de Medellín	National Commercial Bank of Jamaica, Ltd.	
Entrepreneurial Finance Lab S.A.C.	Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico de la Caficultura	
Equity Enterprise Guanajuato	Projet de Reinsertion Socio-économique des Jeunes	
Financiera Summa S.A.		

## Créditos

### Autores

**Este informe fue preparado por** Oscar Farfán, Dora Moscoso, Smeldy Ramírez Rufino, María Victoria Sáenz-Samper y Katherine Hutt Scott. Otros miembros del personal del FOMIN también contribuyeron para elaborarlo, entre ellos: Marta-Patricia Aparicio y Montesinos, Isabel Augé, Fernando Balsevich, Lissette Barbero, Wayne Beecher, Dennis Blumenfeld, María Paula Brito, Alberto Bucardo, Carla M. Bueso, Mónica Claudia Castro Caballero, Sandro Díez-Amigo, Ruben Doboin, Vashtie Dookiesingh, Laura Fernández Cascán, Elizabetta Grignoli, Claudia Gutiérrez, María Luisa Hayem, Michael Hofmann, Carolina Landsberger, Sergio Juárez López, Nicola Karcher, Arantza Loza, Marco Macías, Jodykay Maxwell, Caitlyn McCrone, Lorena Mejicanos Ríos, Elizabeth Minaya Fernández, Keisuke Nakamura, Tetsuro Narita, Sergio Navajas, María Elena Nawar, Juan Diego Ochoa, Masato Okumura, Mónica Otsuka, Estrella Peinado-Vara, Claudia M. Sáenz, Ana Cecilia Sánchez, Gabriela Torrez A., Maritza Vela, Gregory Watson y Mariana Wettstein.

**La edición y la corrección de prueba estuvieron a cargo de** Diego Fonseca, Carolina Landsberger, Tomás Loyola Barberis y Elizabeth Terry.

**La coordinación del diseño fue llevada a cabo por** Claudia M. Sáenz.

**Agradecimientos especiales a** Belinda Chang, Anita Fiori, Susana García-Robles, Alfredo Giró, Brigit Helms, Tomás Miller, Yuri Soares y Lee Urquijo.

**Recopilación de datos**  
Zigla, SRL

**Diseño**  
Studio Grafik

**Fotografía**  
Portada: Sergio Ochoa



2016

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

# Informe sobre efectividad en el desarrollo



## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue, N.W.,  
Washington, D.C. 20577

✉ [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

f [www.facebook.com/fominbid](https://www.facebook.com/fominbid)

t [www.twitter.com/fominbid](https://www.twitter.com/fominbid)

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)