



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ANALISIS DE CASO FONDO ESPERANZA SpA: ALIANZA
INTERNACIONAL ENTRE FUNDACIÓN AYUDA Y ESPERANZA Y
FUNDACIÓN MICROFINANZAS DEL BANCO BILBAO VIZCAYA
ARGENTARIA (BBVA)**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTION
PARA LA GLOBALIZACIÓN**

SEBASTIÁN ANDRÉS ACEVEDO GARCÍA

PROFESOR GUÍA:
CHRISTIAN WILLAT HERRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN DIEZ FUENTES
PATRICIO MELLER BOCK

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2013**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento expone como caso de estudio la transición de Fondo Esperanza desde una organización constituida como fundación a una organización constituida legalmente como sociedad por acciones. Dicha transición se produce como resultado de un acuerdo entre la Fundación Ayuda y Esperanza, de origen chileno, y la fundación de origen español, ligada al grupo BBVA, Fundación de Microfinanzas del BBVA. Se presenta además un marco general de la industria del microcrédito en Chile, identificando principales actores y el contexto del mercado objetivo de la institución.

El objetivo del análisis de caso es exponer las principales implicancias de dicho acuerdo, incluyendo las principales consecuencias detrás de la transformación en sociedad. En particular, se presta principal relevancia al hecho de que como sociedad, Fondo Esperanza pierde la capacidad de captar donaciones para su financiamiento. Como se verá, durante la etapa de formación de la institución, los fondos provenientes de las donaciones representaron el principal sustento para construir la cartera que creció agresivamente a una tasa anual compuesta del 103% durante diez años. Una vez incorporada la nueva fundación en la constitución de la institución estudiada, las donaciones dejan de ser parte del panorama financiero, cambiando el foco desde una institución orientada a la captación de donaciones a una institución enfocada en lograr la sustentabilidad financiera mediante la propia operación y la captación de fondos desde el mercado financiero.

En el informe se explica además cuáles podrían haber sido las principales motivaciones de la fundación española para asociarse con una institución con cierto nivel de desarrollo y por la cual tuvo que realizar un aporte de capital que financieramente no se sustenta por los resultados históricos. Se explican también algunas hipótesis relativas a condiciones que se deben dar para que las instituciones de microfinanzas logren un estado de autosostenibilidad, como son: el grado de madurez de su cartera de colocaciones, las condiciones macroeconómicas que la rodean, la eficiencia operacional y el diferencial entre la tasa de obtención de capital y la tasa de interés de colocación. Las cuales sirven para entender la estrategia seguida por la institución ligada al grupo BBVA para asociarse con la entidad chilena.

Se exponen también algunas oportunidades y mejores prácticas identificadas en otras instituciones comparables en Latinoamérica, así como también desafíos y amenazas que podrían enfrentarse en los próximos años. Se plantea que uno de los principales desafíos es la ampliación en la oferta hacia productos alternativos, como lo son los seguros y cuentas de ahorro, los que además de permitir acceder a un mayor universo de beneficiarios, pueden constituirse en una alternativa para obtener fondos a bajo costo.

Finalmente, es posible apreciar que Fondo Esperanza ha construido las bases adecuadas para proyectar una organización capaz de financiar sus gastos operacionales mediante los ingresos propios de la actividad. En este contexto, el capital y experiencia aportada por la fundación española ofrecen herramientas complementarias adecuadas para el grado de desarrollo actual de la sociedad, liberando espacio para crecer además, mediante la obtención de deuda adicional.

ABSTRACRT

This report present as study case the transition of Fondo Esperanza from an organization constituted as a foundation, to an organization constituted as a private equity company. The transformation occurs as a result of an agreement between Fundación Ayuda y Esperanza, a Chilean institution, and the Spanish organization Fundación de Mircrofinanzas del BBVA. It is also presented a general frame of the industry of the microcredit in Chile, identifying main participants and target market of the institution.

The goal of this report is to expose the main implications of the agreement, including major consequences behind the transformation in the legal constitution of Fondo Esperanza. It is particularly analyzed the fact that as a private equity company, the institution loses the benefit of obtain donations to finance the operation. As it is discussed, during the early years of Fondo Esperanza as foundation, funds from donations represented the main asset to finance a microcredits portfolio that grew rapidly at an annual composed rate of 103% during ten years. Thus, once donations stop being an alternative, Fond Esperanza shifts the focus from an institution oriented to obtain donations to an institution oriented to achieve financial sustainability trough the operation.

In the report it is also explained what could have been the main motivations to the Spanish foundation to associate with an institution for which had to pay an amount that it is difficult to explain from historical results. In addition, it is explained some hypothesis regarded to conditions that have to be achieved in microfinance institutions in order to achieve self-sustainability, such as: the degree of maturity of the loans portfolio, macroeconomic conditions, operational efficiency and the spread between the lending and the borrowing rate. These conditions, allow to understand the strategy of the Spanish institution followed to acquire part of Fondo Esperanza.

It is also exposed some opportunities and best practices identified in other comparable institutions in South America, as well as challenges and threats that could be faced in the coming years. It is argued that one of the major challenges is to expand the products portfolio offered in order to achieve a greater universe of clients and that could become in an alternative to obtain funds at a lower cost.

Finally, it is possible to appreciate that Fondo Esperanza have structured suitable bases to project an organization capable to finance the operational expenses through the incomes of the own operation. In this context, the capital and the experience, provided by Fundación de Mircrofinanzas del BBVA, offer complementary support appropriate for the current development degree of Fondo Esperanza.

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVOS	5
1.1. Objetivos generales	5
1.2. Objetivos específicos	5
2. METODOLOGÍA	5
3. EL MICROCRÉDITO	6
4. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN EL MICROCRÉDITO E IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS	6
5. DESCRIPCIÓN DE FONDO ESPERANZA	7
6. CONTEXTO Y LA INDUSTRIA DEL MICROCRÉDITO EN CHILE	10
7. PRINCIPALES PRODUCTOS	11
8. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	14
9. PRINCIPALES TEMAS DE ANALISIS	16
10. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	22
Anexo 1 a) Organigrama de la Fundación de Microfinanzas del BBVA	23
Anexo 1 b) (continuación) Organigrama de la Fundación de Microfinanzas del BBVA	24
Anexo 2 Caracterización de instituciones con producto microcrédito	25
Anexo 3 Participación de Mercado de las Instituciones de Microcréditos de Inclusión	26
Anexo 4 Malla curricular programa Escuela de Emprendimiento	27
Anexo 5 Balance Fondo Esperanza	28
Anexo 6 Histórico de Estados de Resultados de Fondo Esperanza	30
Anexo 7 Flujo de Efectivo	31

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivos generales

El objetivo del presente estudio de caso es analizar el resultado tras la transformación de la Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza (FBAYE), organización dependiente del Hogar de Cristo en Fondo Esperanza Sociedad por Acciones (FE) producto de la alianza entre dicha Fundación y la Fundación Microfinanzas del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (FMBBVA).

Se analizaron los principales hitos en dicho acuerdo entre la fundación chilena y la fundación española así como también los desafíos detrás del acuerdo, las implicancias en la organización y el impacto desde el punto de vista del modelo de negocio.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar los principales desafíos detrás del acuerdo.
- Investigar impacto y modificaciones al modelo de negocio después de ocurrido el acuerdo.
- Descripción y análisis de la estructura de gobierno de la nueva organización.
- Comparar desempeño financiero de la organización previamente y posteriormente al acuerdo entre ambas fundaciones.
- Comparar actual modelo de negocio de Fondo Esperanza SpA con experiencias internacionales, de manera de identificar las mejores prácticas.

2. METODOLOGÍA

La investigación incluyó la recopilación de información pública y disponible en informes existentes y relacionados al análisis de caso propuesto. Este primer acercamiento sirvió para desarrollar un marco general de la historia de las organizaciones involucradas, así como también principales hitos y resultados relevantes para el análisis.

Además, se cuenta con la colaboración de Fondo Esperanza SpA, en particular de su Gerente General (quien ha estado en el cargo durante los 10 años de historia de la organización), la realización de este estudio de caso, por lo que se dispuso de acceso directo a entrevistas con su persona, así como también potenciales contactos con otras personas involucradas que facilitaron el acceso a una información más detallada y de primera fuente. Por otra parte, se accedió a entrevistas con trabajadores que han estado presente durante las diferentes fases de la organización a analizar: previamente, durante y posteriormente al acuerdo. Esto facilitó el análisis de impacto en la cultura organizacional y, más aún, permitió efectuar el análisis desde una perspectiva más cercana y directa. Es importante mencionar también que durante el desarrollo del

presente caso de estudio, el autor se encuentra desempeñando labores de Gerente de Administración y Finanzas en la organización.

El presente documento ha sido diseñado de tal forma de entregar un acotado marco descriptivo para situar el contexto en el cual ocurre el caso, para luego dar paso a un análisis del impacto que ha tenido el acuerdo entre Fundación Ayuda y Esperanza y la Fundación de Microcréditos del BBVA en las diferentes dimensiones de la organización, así como también identificar potenciales oportunidades que puedan ser implementadas en el futuro.

3. EL MICROCRÉDITO

Se entiende por microcrédito a préstamos de pequeña magnitud, generalmente dirigido a las personas de sectores más vulnerables de la población en términos de riesgo social, y que no tienen acceso a créditos desde la banca tradicional, principalmente debido a sus antecedentes comerciales. El año 2005 fue declarado por la Organización de Naciones Unidas como el año del microcrédito, reconociendo que el microcrédito ha demostrado ser un camino importante para la generación de empleo productivo y un instrumento importante y efectivo para la superación de la pobreza¹.

Su creador, Muhammad Yunus, recibió el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos para impulsar el desarrollo económico basado en el uso de este producto financiero.

Dentro del microcrédito es importante diferenciar entre el de consumo y el microcrédito productivo, entendiendo este último aquel que se obtiene para ser invertido en capital de trabajo. En adelante, nos referiremos únicamente al microcrédito con fines productivos.

4. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN EL MICROCRÉDITO E IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS

Desde sus inicios en la década de los 70', el microcrédito ha sido adoptado en numerosos países como una vía de reducir la vulnerabilidad en los sectores más pobres y como una herramienta importante para el crecimiento. Aunque se reconoce su importancia principalmente en los países en vías de desarrollo, también existen exitosas experiencias en países desarrollados, como por ejemplo en Estados Unidos.

De acuerdo a la base de datos Mix Market, principal fuente recolectora de información de Instituciones de Micro Finanzas, existen más de 2.000 instituciones en países en

¹ Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Resolución 59/246 La función del microcrédito y la microfinanciación en la erradicación de la pobreza.

desarrollo que participan de esta industria financiera, alcanzando a más de 16 millones de beneficiarios.

En Sudamérica, los países más desarrollados en términos de la industria de las microfinanzas son Bolivia, Perú, Brasil y Colombia. Entre las experiencias más exitosas se encuentran:

- **Banco FIE (Bolivia):** Elegido por el FOMIN del Banco Interamericano del Desarrollo como la mejor institución de Microfinanzas en un ranking efectuado en América Latina y el Caribe, considerando diferentes dimensiones cualitativas como crecimiento, penetración de mercado, utilidad, costo del crédito, etc.
- **MiBanco (Perú):** Número 31 en el ranking, es la cuarta más grande de la región, llegando a un total de 450.000 préstamos a la microempresa en el año 2011 y alcanzando una cartera total de 1.400 millones de dólares (aunque no sólo entrega microcréditos, estos superan el 50% de la cartera). En términos de penetración de mercado, medida como la razón entre el número de préstamos y la población pobre, es la segunda del ranking antes mencionado.
- **Bancamía (Colombia):** Número 25 en el ranking del FOMIN, es la quinta más grande de la región con más de 429 mil créditos colocados y una cartera total de más 442 millones de dólares exclusivamente en microcréditos. En términos de penetración de mercado es la novena mejor ubicada en la región.

5. DESCRIPCIÓN DE FONDO ESPERANZA

Fondo Esperanza SpA tiene sus orígenes en el año 1966, cuando, entre otros, tres sacerdotes jesuitas, Josse Van der Rest, Luis Borremans y Roger Vekemans fundaron y comenzaron a efectuar actividades de carácter social a través de la Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza.

Desde su inicio, la organización sin fines de lucro dedicó su actividad a prestar servicios del ámbito de la salud, educación y apoyo a las microempresas de subsistencia² a través de la entrega de subsidios.

Desde el año 2000, la fundación se une al Hogar de Cristo, una de las instituciones de beneficencia pública más grande de Chile. A partir del año 2002, la fundación cierra sus programas de salud y educación y nace Fondo Esperanza (FE), primer programa a nivel nacional enfocado en el apoyo a las microempresas a través de microcréditos. Si bien en los comienzos el programa atendió mediante modalidad de créditos individuales y

² Entiéndase por microempresa de subsistencia como “Unidades de negocio que alcanzan a reponer la inversión efectuada, además de obtener los ingresos indispensables para remunerar el trabajo”. www.redmicrofinanzas.cl/

créditos grupales, esta última prevaleció debido al éxito de la experiencia. Comienza así a estructurar la metodología de *bancos comunales*.

Otro hito relevante ocurre en el año 2008, cuando Fondo Esperanza, con el objetivo complementar el crédito y potenciar el desarrollo personal, familiar y empresarial, lanza la *Escuela del Emprendimiento*.

Luego de alcanzar los 41.000 microempresarios servidos mediante la entrega de microcréditos, distribuidos en 30 oficinas a lo largo del país, atendiendo un total de 130 comunas en el año 2010, la Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza inicia conversaciones con la Fundación Microfinanzas BBVA, con la cual suscriben un acuerdo de intenciones para la creación conjunta de una nueva institución microfinanciera. Dicho acuerdo se materializa en mayo de 2011, fecha en que queda constituida la nueva entidad Fondo Esperanza Sociedad por Acciones por sus dos actuales socios.

Fundación de Microfinanzas del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (FMBBVA).

La FMBBVA es una entidad española, sin fines de lucro, creada en mayo del año 2007 por el grupo BBVA mediante el aporte de 300 millones de dólares³. Es una entidad autónoma, tanto en su personalidad jurídica como en su gobierno (detallado en el Anexo 1). La fundación nace en el marco del programa de responsabilidad social corporativa del grupo, con el objetivo de invertir en instituciones microfinancieras en Latinoamérica con la misión de luchar contra la exclusión financiera.

Al año 2012, la FMBBVA sirve indirectamente a más de 1 millón de clientes y tiene a más de 6.500 empleados en los siete países en los cuales tiene presencia. Entre las entidades en las cuales tiene participación están: Banco de las Microfinanzas Bancamía en Colombia, la Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente y Financiera Confianza en Perú, la Corporación para las Microfinanzas en Puerto Rico, Emprede Microfinanzas y Fondo Esperanza en Chile, Contigo Microfinanzas en Argentina, Microserfin en Panamá, y Banco de Ahorro y Crédito Adopem en República Dominicana⁴. A septiembre del 2012, la cartera que alcanza a cubrir llega a los 1.072 billones de dólares, con un crédito promedio 1.000 dólares.

La sociedad

El día 24 de diciembre de 2010 la Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza y la Fundación Microfinanzas del BBVA suscribieron un Acuerdo de Intenciones que tuvo como objetivo establecer las bases de un futuro acuerdo para la conformación de Fondo Esperanza SpA. De esta manera, y como continuación del programa Fondo

³ Fundación Microfinanzas BBVA, Página institucional [en línea] <<http://www.mfbbva.org/fundacion/acerca-de-la-fundacion.html>> [Consulta: 01/03/2013]

⁴ Fundación Microfinanzas BBVA, Página institucional [en línea] <http://www.mfbbva.org/fundacion/actividad.html> [Consulta: 01/03/2013]

Esperanza de la Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza, se materializa el acuerdo mediante el aporte de capital de ambos accionistas el día 24 de mayo de 2011. De acuerdo a los aportes y repartición de acciones, la propiedad de la nueva sociedad queda distribuida por un 49% que queda en posesión de FBAYE y el 51% restante en la FMBBVA. Dicha estructura de capital implica que la fundación original queda representada por 3 directores de un total de 7, quedando las restantes 4 posiciones en poder de la fundación española.

A finales de 2011, Fondo Esperanza es una institución con operaciones distribuidas a lo largo de 35 de oficinas ubicadas entre Iquique y Chiloé alcanzando un total de 65.000 clientes. Si bien varía en forma estacional a lo largo del año, la cartera promedio para el año 2011 alcanzó un total de 11 mil millones de pesos, lo que la convierte en la entidad de microcréditos de subsistencia más importante de Chile.

Si bien la misión de Fondo Esperanza se mantuvo con la nueva sociedad, una vez perdida la capacidad de emitir certificados de donación⁵ nuevos desafíos estratégicos surgieron, siendo el principal el cambio de enfoque desde una institución orientada a la captación de donaciones hacia una capaz de asegurar el crecimiento y la autosostenibilidad mediante los recursos que la propia actividad podría generar. La meta trazada implica aumentar la base de clientes desde los 63 mil actuales hasta los 100 mil en el año 2015, convirtiendo a la institución en una organización capaz de financiar su estructura de costos mediante la propia operación.

La Misión

La misión de la organización es “Apoyar a mujeres y hombres emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios financieros, capacitación y redes, con el objetivo de aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida, las de sus familias y comunidades”

La Visión

“Ser la institución de microfinanzas con el mejor modelo social para emprendedores de comunidades vulnerables”.

“Nuestros emprendedores son personas empoderadas, que participan en sus comunidades y aportan a la construcción de un país más justo y solidario”.

⁵ En Chile, solo algunas organizaciones, como las fundaciones, tienen la capacidad de recibir y emitir certificados de donación que permiten el beneficio tributario asociado. Dado el nuevo status de sociedad de Fondo Esperanza, dicha capacidad se extingue.

6. CONTEXTO Y LA INDUSTRIA DEL MICROCRÉDITO EN CHILE

Dada la definición de la misión y visión de Fondo Esperanza SpA, el análisis del segmento objetivo y potencial de crecimiento, es necesario estudiar la caracterización social del país. De acuerdo a la encuesta CASEN (Caracterización Socioeconómica Nacional) realizada por el Ministerio de Desarrollo Social el año 2011, un 14,4% de la población en Chile vive bajo la línea de pobreza, lo que equivale a más de 2,3 millones de personas. Por otro lado, el país presenta uno de los niveles de desigualdad más altos del mundo, el cual medido de acuerdo al coeficiente de Gini, llega al 0,54 en una escala de 0 a 1. De hecho, el 10% de los hogares de mayores ingresos recibe 36 veces el ingreso del 10% de los hogares con menores ingresos. En este contexto, y como una manera de identificar potenciales beneficiarios de los programas sociales del Estado, el Ministerio de Desarrollo social creó un instrumento de estratificación social llamado Ficha de Protección Social (FPS), la cual recolecta información que incluye las áreas como localización territorial, situación ocupacional, salud, educación, vivienda, patrimonio, etc.

Por otro lado, de acuerdo a la encuesta Casen, las micro y pequeñas empresas proveen el 58% de la ocupación privada en Chile, y representan el 96% de las empresas. El número de microempresas llega a poco más de 1,5 millones, de las cuales 887 mil corresponden a microempresas informales. Del total de microempresas, sólo el 25% de ellas tienen acceso al crédito productivo.

En el contexto anteriormente descrito, el proyecto más relevante diseñado por el Estado para la industria es el *Programa de Acceso al Microcrédito*, cuyo objetivo es cubrir parte del gasto de evaluación asociado a la otorgación del microcrédito. El proyecto, gestionado por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis), tiene presupuesto de renovación anual. Para el año 2012, el programa tuvo asignado un fondo equivalente a más de 1.800 millones de pesos, y son potenciales beneficiarios aquellas personas que tengan un puntaje determinado que lo posicione en el 20% más vulnerable según FPS y que tengan, o proyecten, iniciar una microempresa.

Las empresas que compiten por adquirir los fondos que el programa anterior descrito dispone, componen las instituciones que comparten el mercado con Fondo Esperanza. Entre éstas se puede identificar Emprende Microfinanzas, FINAM, ORIENCOOP, Banco Estado, Fundación Contigo y Fundación Banigualdad, las cuales además son parte de una agrupación de carácter nacional llamada Red de Microfinanzas.

De acuerdo a estimaciones de Fondo Esperanza, el mercado potencial llegaría a 1.100.000 personas, de las cuales, la industria atendió durante el año 2011 a 281 mil personas (10,4% más que el 2010), alcanzando un total de colocación de más de 565 mil millones de pesos, un 19,3% más que el año anterior⁶. Por otra parte, la cartera

⁶ Red para el desarrollo de las microfinanzas en Chile, Informe Estado de las Microfinanzas en Chile 2011, Chile, 2011

conjunta de clientes de las instituciones de Microfinanzas en Chile a fines del año 2011 llegó a los 355 mil clientes, un 14,7% más que el año 2010, con un total colocado de más de 893 mil millones de pesos, lo que significó un 15% de crecimiento respecto del año anterior.

Si bien son muchas las instituciones que otorgan microcréditos, entendiéndose con estos los dirigidos a la microempresa, Fondo Esperanza apunta a un segmento particular que tiene como característica común los créditos por un monto menor al promedio de la industria (Anexo 2) y que están enfocados a los segmentos más vulnerables o a microempresa de subsistencia. Considerando este segmento (crédito promedio en cartera menor a \$1 millón), Fondo Esperanza es la institución más importante, alcanzando una participación de mercado del 59,5%. El competidor más cercano es Banigualdad con una participación del 24,5% (Anexo 3).

7. PRINCIPALES PRODUCTOS

El principal producto que Fondo Esperanza ofrece es el microcrédito entregado bajo la metodología de Banco Comunal, el cual tiene además 2 servicios adicionales que se entregan de manera conjunta e inherente con el producto financiero. Además, la institución se encuentra incursionando en el producto de crédito individual.

Crédito de Banco Comunal

Esta metodología tiene su origen en 1976, en Bangladesh, cuando Muhammad Yunus funda el Banco Grameen (también conocido como el *banco de los pobres*) como una forma de combatir la pobreza. El banco, cuyo objetivo era la entrega de microcréditos, comenzó con la operación de un modelo denominado como *grupos de solidaridad*, bajo el cual se conformaban pequeños grupos personas, sin personalidad jurídica, que solicitaban préstamos en conjunto, de manera que los miembros actuaban como avales para la devolución del crédito.

De esta forma, Fondo Esperanza, única en Chile con esta metodología, basa su operación usando la técnica con respectivos ajustes al medio local. Los bancos comunales (BC) son agrupaciones de personas, las cuales se autoseleccionan con el objetivo de juntar entre 18 y 25 personas para la conformación del grupo. Estos bancos comunales, si bien por lo general se organizan y eligen directiva, no poseen personalidad jurídica, pero sí operan como responsables solidarios para el pago de los créditos de acuerdo a sub-grupos de 5 a 7 personas dentro del BC. De esta forma, si bien los créditos son solicitados y asignados individualmente, los integrantes del BC operan como deudores solidarios, siendo responsables por el cumplimiento de los pagos respectivos y quedando, por lo tanto, el eventual recrédito sujeto al cumplimiento

de las obligaciones del grupo completo. Si bien no existe requerimiento de género para los integrantes, se ha dado de forma natural que el 87% de público atendido son mujeres.

Adicionalmente, en conjunto con el crédito, Fondo Esperanza entrega, de forma inseparable, un servicio de educación y capacitación para los integrantes del BC. Este servicio, denominado Escuela del Emprendimiento, se ofrece a cada uno de los Bancos Comunales en cada una de las sesiones semanales o quincenales (dependiendo de los compromisos de pagos del grupo) e incluye módulos de Introducción al Servicio, Fortalecimiento Grupal, Contabilidad, Comercialización, etc. (malla del programa disponible en Anexo 4). Además, servicios de apoyo de redes son prestados de manera de fomentar la conexión de estos grupos con redes de apoyo local, regional y nacional.

El monto máximo al cual los beneficiarios pueden optar depende del ciclo del Banco Comunal. Fondo Esperanza ha diseñado una escala de tope máximo de crédito que depende del ciclo que el BC esté cursando⁷. Es decir en su primer ciclo, primer crédito solicitado por el BC, los socios pueden optar al primer escalón de tope máximo (que en promedio está alrededor de los \$100.000), mientras que las socias de BC con más créditos, y por lo tanto mayor historial de comportamiento de pago, así como también más módulos aprobados en la Escuela del Emprendimiento, pueden optar hasta montos máximos de alrededor de los \$800.000 (aproximadamente después de 2 años en la institución).

Aun cuando, a diferencia de otros tipos de créditos, Fondo Esperanza no se basa en antecedentes comerciales de la persona, es decir no se basa en Dicom (de hecho la mayoría se encuentra en éste). La metodología ha comprobado ser exitosa, en el sentido de que el riesgo de no pago es bastante bajo en comparación a otras instituciones de la industria. Según el *Informe de las Microfinanzas en Chile*⁸, la tasa de créditos con morosidad mayor a 30 días llega al 10,38% en el 2011 para las instituciones en la industria, mientras que para Fondo Esperanza la porción de créditos con mora mayor a 30 días llega sólo al 0,5% en el mismo año (y proyectado a 1,38% para el 2012).

Por otro lado, si bien es difícil separar los efectos netos de cada uno de los servicios entre los beneficiarios, un estudio realizado por la institución en conjunto con Adimark mostró que, luego de 2 años de permanencia en Fondo Esperanza, se obtiene, en promedio, un aumento de un 28% en las ventas y un 20% en las utilidades⁹. Además,

⁷ Se entiende por ciclo al número del crédito que se está cursando. Así, el primer crédito obtenido se le denomina ciclo 1. Si los beneficiarios pertenecientes al banco comunal reciben un segundo crédito, se dice que pasan al ciclo 2 y así sucesivamente.

⁸ Red para el desarrollo de las microfinanzas en Chile, Informe Estado de las Microfinanzas en Chile 2011, Chile, 2011

⁹ "Primer Estudio de Percepción de Impacto Social de FE". Realizado por Adimark a nombre de Fondo Esperanza SpA, 2006.

otro estudio realizado en conjunto con la Universidad Padre Hurtado mostró que luego de 6 créditos los ingresos de las familias de los beneficiarios aumentaron en un 50%¹⁰.

Con relación a las características del crédito, al 31 de diciembre del 2012 este tiene una tasa de interés del 2,92% mensual, con pagos semanales o quincenales, y con plazos relativamente bajos. El plazo promedio del crédito llega a los 4 meses, por lo que cada beneficiario puede cursar hasta 2,5 ciclos al año.

Créditos Individuales

Además de los créditos bajo la metodología de BC, a partir de octubre del año 2011 Fondo Esperanza comenzó también a ofrecer créditos individuales, o como la institución los denomina, Créditos de Desarrollo. Estos créditos nacen por la necesidad de diversificar la oferta para captar a clientes que tienen diferentes requerimientos, así como también, necesidades de financiamiento mayor. Por el momento se mantienen como una fracción muy baja respecto a la cartera total colocada, alcanzando una participación menor al 4% de la cartera total. Este producto es ofrecido sólo en algunas oficinas en las que Fondo Esperanza opera, y es exclusivo para beneficiarias que han mostrado un buen comportamiento en créditos de Banca Comunal (clientes que han participado al menos en 8 ciclos en BC). Dada las características del crédito, es requisito presentar a un aval y tener buenos antecedentes comerciales. La tasa de interés de este producto alcanza el 3% mensual y el plazo promedio llega al año y medio.

Por el momento se trata de un producto en fase de desarrollo y evaluación, por lo que su proyección depende de los resultados que en esta etapa se puedan obtener.

Es importante señalar que por las características de los productos financieros, éstos tienen como objetivo la inclusión financiera que permita el acceso a capitales productivos por parte de los clientes. No es un objetivo ofrecer necesariamente un producto de bajo precio, entendiéndose por éste la tasa de interés del crédito. En relación a este aspecto, es importante mencionar que dada las características productivas de los beneficiarios, el problema que estos enfrentan no es la rentabilidad (y por lo tanto cobertura del interés) sino que el acceso, que es justamente el problema que ataca FE. La inclusión financiera, es por lo tanto uno de los grandes beneficios que entrega la institución.

¹⁰ "Estudio de Evolución de las Socias de FE". Realizado por la Universidad Alberto Hurtado a nombre de Fondo Esperanza SpA, 2008.

8. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Modelo de Operación y Ventas

A marzo del 2013, Fondo Esperanza está presente en 197 localidades entre Iquique y Chiloé, utilizando para ello 35 oficinas a lo largo de Chile. Estas oficinas no manejan ni las recaudaciones ni los desembolsos, ya que para tales efectos la institución utiliza la infraestructura de la red del servicio Servipag¹¹. Esta modalidad garantiza seguridad contra robos, cobertura y experticia del proveedor en recaudación y desembolsos.

Cada oficina está compuesta por un Jefe de Oficina, un Administrativo y Asesores que son los equivalentes al ejecutivo de cuenta de los Bancos Comunales. Estos asesores, además de ser responsables de las colocaciones, es el encargado de ejecutar el programa de Escuela de Emprendimiento en las sesiones de cada BC. Estos asesores son en su mayoría profesionales del área de las Ciencias Sociales y tienen a su cargo alrededor de 20 Bancos Comunales.

Modelo de Marketing

Como antes se mencionó, el 87% de los beneficiarios son mujeres de las cuales el 45% son mujeres jefas de hogar. Además, el 54% del total de la cartera no completó Enseñanza Media. Con respecto al destino de los microcréditos, el 63% es obtenido por microempresas que participan del comercio, considerando dentro de este segmento pequeños almacenes, feriantes y comercio ambulante, entre otros. Del resto, el 28% es utilizado por microempresarios en el rubro de la producción (principalmente repostería, artesanías y confección) y el restante 9% en servicios (gasfitería y peluquería, entre otros).

Considerando su público objetivo, Fondo Esperanza mantiene un gasto reducido en campañas de publicidad. Salvo una campaña realizada durante el año 2012 en el marco de un acuerdo con el canal de televisión La Red, no participa en otro tipo de campañas masivas. Por el contrario, FE ejecuta su promoción a través de programas de marketing 1 a 1, en que los mismos Asesores de BC buscan potenciales beneficiarios en lugares donde estos mantienen sus microempresas (principalmente ferias y mercados no formales). Otra fuente importante de nuevos socios son los mismos beneficiarios de Bancos Comunales que invitan a participar a sus conocidos, siendo parte en ocasiones de campañas en las que ellos mismos se convierten en promotores de la institución.

¹¹ Empresa del mercado de transacciones, pagos y recaudaciones creada en 1990 por el banco BCI y el Banco de Chile. Posee una red de sucursales físicas con más 1800 puntos de atención entre Arica y Punta Arenas, y servicios que se ofrecen a través de su página web. Página Institucional, www.servipag.cl

Modelo Financiero

Históricamente, Fondo Esperanza ha dependido de las donaciones para financiar su operación. Como se observa en el Anexo 5, gracias al carácter de Fundación vigente hasta el año 2011, Fondo Esperanza logró aumentar su cartera de colocaciones desde 73 millones de pesos en el año 2004 a más de \$10.000 millones en el año 2011, lo que significa una tasa de crecimiento anual compuesta igual al 103%, obligando a la institución a destinar gran parte de los recursos a obtener crecientes donaciones.

Al 31 de Diciembre del 2011, ya conformada la sociedad, la estructura de financiamiento de la operación está basada principalmente en capital propio aportado por las Fundaciones propietarias. Al cierre contable del año 2011, la razón patrimonio sobre activos alcanzó el 83% (Anexo 5).

Con respecto a las obligaciones con terceros, estas no han variado mayormente desde el año 2008 cuando la institución adquiere préstamos por parte de la fundación Ford y de CORFO. Al 2011 se componen por el 25% de deuda obtenida desde CORFO, un 47% de un crédito obtenido de la Fundación Ford y un 28% obtenido a través de la ONG estadounidense KIVA¹², la cual permite que obtener financiamiento a través de una red de personas alrededor del mundo que tienen como objetivo apoyar a emprendedores que participan en las instituciones apoyadas (Fondo Esperanza se convirtió en la primera institución chilena en tener un convenio con esta organización).

Al año 2011, la institución logró obtener utilidades positivas por \$4,5 millones, sólo a partir de sus ingresos operacionales y subsidios a la operación producto del *Programa de Acceso al Microcrédito*, un paso importante hacia la sostenibilidad (Anexo 6).

Es relevante mencionar también que de acuerdo a un estudio efectuado por el FOMIN¹³, institución que pertenece al Banco Interamericano del Desarrollo, a una muestra de 239 diferentes entidades de Microfinanzas en América Latina y el Caribe, Fondo Esperanza SpA se ubicó en segundo lugar en el ranking de acuerdo a la eficiencia medida como la razón costo promedio por préstamo por PIB per cápita del país. Considerando sólo el costo del préstamo, en dólares, la institución se encuentra cuarta. En términos de penetración de mercado, medido como el número de préstamos a la microempresa dividido por la población pobre del país, FE se encuentra en el número 17.

Gran parte del desafío es incrementar su cartera de activos mediante los ingresos obtenidos de la operación, así como también una sana estructura de patrimonio y pasivo.

¹² Organización sin fines de lucro, que ha declarado como su misión apoyar la superación de la pobreza conectando personas dispuestas a financiar a microempresarios con los emprendedores alrededor del mundo. Kiva, Página Institucional, www.kiva.org

¹³ Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, Microfinanzas Américas: Las 100 Mejores, Washington, Estados Unidos, 2012

9. PRINCIPALES TEMAS DE ANALISIS

Sostenibilidad del negocio

Como se observa en el Estado de Resultados del Anexo 6, la obtención de resultados positivos hasta el año 2010 dependía principalmente de las donaciones. La tasa de crecimiento anual difícilmente podría ser sostenida en el largo plazo bajo esa estructura de fondeo, poniendo en riesgo el sano funcionamiento de la institución.

Como se puede observar, la institución obtuvo, salvo en el año 2005, flujos de efectivo positivos. Sin embargo, al sustraer las donaciones, se obtienen resultados negativos para cada uno de los ejercicios. El hecho más interesante de apreciar, sin embargo, es que si bien el resultado sin donaciones es siempre negativo, este, como ratio sobre la cartera de colocaciones, disminuye a medida que la cartera crece. Dicho efecto se puede apreciar en la tabla a continuación:

Tabla 1 Relación de resultados obtenidos y evolución de la cartera de colocaciones (en miles de \$)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Resultado después de impuestos sin donaciones	4.590	-1.093.954	-1.220.989	-1.251.865	-733.674	-591.678	-618.127	-527.692
Cartera colocaciones	10.304.924	6.935.574	4.660.631	3.317.585	2.204.967	1.143.456	329.106	73.252
Ratio Cartera Resultado sin Donaciones	0%	-16%	-26%	-38%	-33%	-52%	-188%	-720%

En el estudio *“Las instituciones microfinancieras en América Latina: factores que explican su desempeño”* realizado por la CEPAL en el año 2011¹⁴ se explica que uno de los factores más relevantes para explicar la sustentabilidad de las entidades de microfinanzas es el tamaño de su cartera de activos. En el caso de Fondo Esperanza, se observa que mientras la institución aumenta su cartera de colocaciones, los resultados efectivamente se acercan a un nivel de equilibrio. Dicha hipótesis resulta coherente con el hecho de que si bien la tasa de interés es relativamente alta, dado que los montos involucrados son pequeños, requiriendo por lo tanto altos gastos operacionales, se requiere de un volumen mínimo de colocaciones para cubrir la estructura de costos, y, por lo tanto, instalar a la institución en un nivel en que la operación otorgue los recursos requeridos. Es importante mencionar, que si bien el comportamiento de los resultados de FE es consistente con la teoría, la muestra de resultados positivos es pequeña para ser concluyente.

Otro de los factores relevantes que se mencionan en el estudio antes mencionado, tiene relación con el ambiente macroeconómico en el cual se encuentran insertas las instituciones de microfinanzas. En relación a este argumento, se puede mencionar que las adecuadas condiciones que la economía nacional ha demostrado consistentemente

¹⁴ CEPAL, *Las Instituciones Microfinancieras en América Latina: factores que explican su desempeño*, México, junio 2011

durante los últimos años, a pesar de las crisis económicas que han azotado a las economías, ha contribuido en el éxito. Este contexto ha permitido el desarrollo de microempresarios que han encontrado en el emprendimiento un válido medio de subsistencia. Los indicadores de riesgo país por lo tanto ofrecen un nivel de garantías por lo tanto a entidades internacionales, como la FMBBVA, que quieren desarrollar negocios en Chile.

Adicionalmente, la eficiencia con la que opera la institución también es un factor determinante en la sustentabilidad de la institución. Como antes se mencionó, Fondo Esperanza ha logrado construir con su metodología una de las organizaciones más eficientes de la región. Continuar con esta estrategia, ofrece garantías para la continuidad operacional en el largo plazo. Si bien es difícil lograr economías a escala con respecto a la plana de empleados directamente relacionados a los clientes, sí puede mantenerse acotado la relación de gastos que implican las áreas de soporte.

Finalmente, el otro factor determinante es el costo de fondeo al que la institución puede acceder. La evidencia muestra que para asegurar la supervivencia de este tipo de instituciones, es necesario respaldar la cartera de colocaciones sobre una estructura de financiamiento propio más una porción de obligaciones con terceros que pueda ser cubierta por la rentabilidad de la institución y que además permita crecer año a año. El aporte de capital sobre el cual se transformó la Fundación a una Sociedad ofreció una oportunidad única para desprenderse de la necesidad de donaciones. Además, es relevante mencionar que gracias a la naturaleza y misión de la entidad, existen en el mundo diversos oferentes dispuestos a entregar financiamiento como parte de sus programas asociados a responsabilidad social. Esto implica que FE puede acceder a obtener capital relativamente de bajo costo en comparación con el que pudiera obtener en el mercado formal. Al 2011, Fondo Esperanza posee un crédito con CORFO a una tasa de interés anual del 4,4% con pagos trimestrales y un crédito con la Fundación Ford que devenga intereses a una tasa de 1% anual con vencimientos recién en el 2016 y en el 2018. La diferencia por lo tanto entre la tasa de colocación y la tasa de fondeo entrega a Fondo Esperanza una importante herramienta hacia la sustentabilidad.

En el contexto de los antecedentes anteriores y entendiendo las posibilidades de la fundación española para entrar a la industria en Chile, la fusión con una entidad con cierto nivel de desarrollo logrado es entendible. Si bien es difícil explicar la capitalización que tuvo que aportar la FMBBVA desde el mero análisis financiero (Anexo 7), desde el punto de vista estratégico, y más allá del objetivo de la misión ligada a la responsabilidad social del grupo BBVA, es posible entender la modalidad escogida por la FMBBVA. Más aún, FE sólo mostraba pérdidas al descontar las donaciones y el valor libro del patrimonio llegaba a los 5 mil millones de pesos al 31 de Diciembre del 2010 (el aporte de capital enterado al 2011 por la FMBBA llegó a más de 6 mil millones de pesos). Sin embargo, el volumen de colocaciones permitía proyectar y

estructurar la institución desde un nivel en el cual la sustentabilidad es posible y en el cual las donaciones pueden dejar de cumplir un rol en el financiamiento.

En conclusión, Fondo Esperanza se encuentra en una posición que permite ser optimista. Ha logrado implementar una estructura de costos eficiente y construir una cartera de colocaciones adecuada para cubrir su operación, así como también para proyectar un nivel de sustentabilidad mínimo. Los desafíos por lo tanto, en materia de sustentabilidad, son 2: en primer lugar, mantener una estructura de capital que permita mantener un riesgo controlado (lo que implica que el crecimiento probablemente se desacelerará durante los próximos años) y que cubrir el crecimiento con los ingresos de la operación y con el espacio para adquirir deuda que hoy tiene la institución; y en segundo lugar, FE debe proyectar su sustentabilidad abandonando la dependencia de los subsidios (Fosis) con los que hoy cuenta, ya que no es posible asegurar la continuidad de estos fondos en el largo plazo.

Mejores prácticas

Fondo Esperanza ha experimentado en los últimos 10 años un alto crecimiento sustentado en las donaciones que podía recibir, mostrando una tasa de crecimiento anual compuesta del 103%. En su transformación a una institución auto sostenible algunas medidas son necesarias. En un benchmarking con otras instituciones de la región es posible identificar algunas prácticas que pueden ser acogidas por FE:

- Obtener o desarrollar una plataforma de soporte capaz de administrar de forma eficiente la actual cartera de clientes, así como también potenciales lanzamientos de nuevos productos. Esto implica inversiones en tecnología, que aseguren, además de eficiencia, adecuado control de riesgo y precisión en la información. Actualmente FE cuenta con una plataforma desarrollada por la misma institución que ha permitido un exitoso manejo de la cartera, sin embargo, dicha plataforma es limitada considerando el grado de crecimiento de la organización.
- Estandarización de los procesos, políticas y procedimientos de manera de asegurar la calidad y éxito de la metodología, así como también un mejor control en su acercamiento con el mercado objetivo definido por FE. Dada la naturaleza del negocio y la misión declarada por la sociedad, se requiere un estrecho control de calidad ya que instituciones como estas son muy vulnerables a la opinión pública.
- Creación de nuevas áreas. Actualmente FE se encuentra en la creación de una nueva Gerencia de Riesgo, lo que sin duda permitirá gestionar de una mejor manera este fundamental aspecto del negocio. Sin embargo, también se requiere un área legal y un área de auditoría que otorgue un sustento permanente a la organización.

- Diversificación de la oferta. Las grandes instituciones de microfinanzas en Latinoamérica ofrecen, además del crédito, otros productos como seguros o cuentas de ahorro. Estas alternativas, además de atraer nuevos clientes, son una alternativa para obtener fondeo a bajo costo, aumentando el spread sobre la tasa de colocación.

Oportunidades de la alianza

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, y con el objetivo de listar los beneficios de la sociedad, se puede mencionar:

- La alianza ofrece una oportunidad única de apalancar su cartera de colocaciones sobre capital propio más una porción de obligaciones con el público, con el objetivo de proyectar una institución auto sostenible en el tiempo y que asegure en cierta medida la continuidad operacional en el largo plazo. La actual composición de capital permite proyectar además espacio para crecer mediante la obtención de créditos con terceros.
- La FMBBVA ofrece oportunidades en lo que a orientación de la industria se refiere. La experiencia de la fundación es extendida y en diferentes productos, lo que entrega oportunidades para la expansión de la oferta de FE. A través de su participación en otras organizaciones, la fundación posee experiencia en productos de ahorro, seguros, créditos individuales y grupales. Por ejemplo, al igual que en otras instituciones, podría desarrollarse un programa en que el cliente aporte un monto adicional con el pago de la cuota, el cual puede ser destinado al ahorro de largo plazo, o bien para una capitalización mayor en un ciclo crediticio siguiente.
- Adopción de políticas para fortalecer y desarrollar la cultura y el capital humano de acuerdo a lineamientos que provienen de una institución con un grado de desarrollo mayor al que presentaba Fondo Esperanza previo a la alianza.

Amenazas y desafíos

Si bien la institución ha logrado tener un exitoso comienzo luego de la sociedad con la fundación española, dando luces de un optimista futuro para el desarrollo de las Microfinanzas en Chile desde una perspectiva sustentable, aún quedan algunos desafíos para el futuro. Entre éstos se pueden mencionar:

- Si bien la estructura de balance de la institución parece sana al año 2011, es importante destacar que ésta se encuentra sostenida básicamente sobre capital fresco aportado por el nuevo socio FMBBA. Una vez activado dicho capital, se requiere de nuevas fuentes de financiamiento para respaldar el agresivo plan de crecimiento sin poner en riesgo el futuro de la institución ni disminuir el margen

que existe entre el costo de fondeo y el de colocación. Si bien debido a la naturaleza de Fondo Esperanza la oferta de fondeo no parece ser muy amplia, existen instituciones que otorgan capital a condiciones preferenciales respecto a la banca tradicional. Además, FE debe explorar otras alternativas de obtención de recursos que pueden ser encontrados en otro tipo de productos.

- Dada la nueva estructura del gobierno corporativo, el dominio de las decisiones se encuentra de parte de la fundación española. Si bien la naturaleza de la institución y su misión y visión se encuentra alineada con los objetivos de cada contraparte, es imposible asegurar que el futuro no existirán desencuentros. Dada la actual configuración, si bien asegura cierto nivel de agilidad en la toma de decisiones, el controlador hoy no es el original, sino la FMBBVA.
- La tasa de interés efectiva que actualmente cobra Fondo Esperanza es cercana al máximo legal y no es muy diferente de otras instituciones financieras tradicionales. La naturaleza del producto y la metodología empleada que ofrece pocas economías de escala (asesores por BC) implica altos costos de operación. El proyecto de ley en el cuál se podría limitar la tasa máxima convencional podría significar un serio riesgo para el desarrollo de las instituciones de microfinanzas productivas.
- Un desafío importante es el de desarrollar su programa educativo intentando rentabilizar esta parte del servicio de manera de diversificar las fuentes de ingreso. Este hecho cobra relevancia en el supuesto de que podría verse limitada la capacidad de obtener ingresos a partir de los intereses (proyecto de ley de tasa máxima). Debido a que la capacidad de endeudamiento de los beneficiarios es baja y por lo tanto es poco realista cobrar por este servicio, es posible acceder a programas de subsidio orientados en esta área por parte del gobierno que generarían ingresos adicionales.
- El mercado chileno aún se encuentra muy poco penetrado, abriendo grandes oportunidades de crecimiento. El desafío es, por lo tanto, alcanzar a un número mayor de beneficiarios manteniendo el énfasis en la sostenibilidad obteniendo economías de escala en su expansión, particularmente en la áreas de soporte.
- Continuar con el desarrollo del crédito individual como una alternativa que facilite la penetración de mercado mediante la diversificación de productos, ofreciendo un crédito diferente para emprendedores con diferentes necesidades.
- Desarrollar nuevos productos financieros no necesariamente asociados al crédito, como por ejemplo, programas de ahorros y seguros, que permitan

alcanzar a un número mayor de beneficiarios, así como también diversificar la cartera de productos.

- Aumentar opciones de contacto con el cliente en relación a las transacciones. Disminuir la dependencia de Servipag y habilitar un portal que permita las transacciones electrónicas. Este tipo de transacciones significaría también menor costo para Fondo Esperanza.
- Si bien la sociedad con la FMBBVA otorgó capitales que permiten capitalizar el crecimiento y experiencia, y además abandonar la dependencia de las donaciones, nuevos riesgos aparecen. Entre ellos:
 - o Riesgo de pérdida de foco de la misión declarada. En el sentido de convertirse en una institución orientada a la obtención de utilidades, por ejemplo, para derivar a otras inversiones de las fundación controladoras, abandonando el foco hacia la superación de la pobreza y desarrollo de los sectores más vulnerables.
 - o Riesgo de la opinión pública, ya que al no ser una institución sin fines de lucro, vincular la educación y el préstamo podría llegar a ser mal interpretado.
 - o Al ser propiedad de una institución internacional, con presencia en otros mercados, la FMBBVA podría retirar utilidades con el objetivo de transferir capital a otras instituciones. Aunque este punto es contrarrestado por el hecho de que la transferencia de capitales también puede efectuarse en el sentido contrario, minimizando el riesgo de quedarse con capital insuficiente, Fondo Esperanza queda sometido a las decisiones del grupo español. Con respecto al gobierno institucional, FMBBVA con 4 directores de 7 dirige en gran medida el destino de la institución. En caso de conflicto, esta posición puede ser determinante.

Otros temas de discusión

Existen también otros temas de discusión que no son del particular objeto del presente informe. Sin embargo, pueden ser abordados desde la perspectiva del microcrédito en general o las fundaciones o instituciones de desarrollo social y su camino a la auto sostenibilidad:

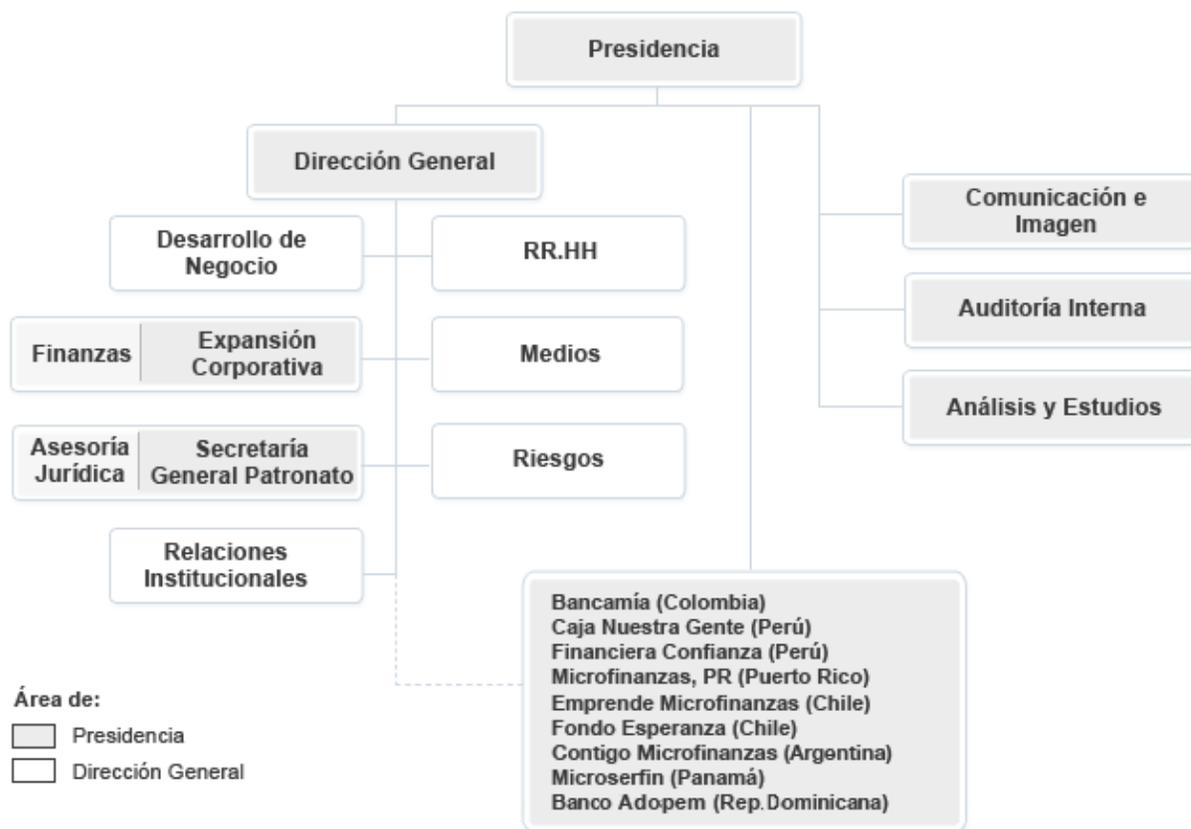
- **¿Es posible lograr la sostenibilidad en el negocio de las Microfinanzas en el largo plazo?**
- **¿Es compatible la misión de las empresas de desarrollo social con la sostenibilidad?**
- **¿Cuáles son las implicancias para las fundaciones el convertirse en sociedades?**

10. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Observatorio Social Universidad Alberto Hurtado, Indicadores Sociales Fondo Esperanza, Chile, 2010.
2. Fundación Microfinanzas BBVA, Página institucional, <http://www.mfbbva.org>
3. Red para el desarrollo de las microfinanzas en Chile, Informe Estado de las Microfinanzas en Chile 2011, Chile, 2011
4. Fondo Esperanza SpA, Informe de Desempeño Social, Chile 2011
5. Fondo Esperanza SpA, Análisis de Mercado Potencial Fondo Esperanza, Chile, 2011
6. Fondo Esperanza SpA, Pagina Institucional, <http://www.fondoesperanza.cl>
7. Resolución n° 59/246, La Función del microcrédito y la microfinanciación en la erradicación de la pobreza, Resolución Aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, marzo de 2005
8. Servipag, Página Institucional, www.servipag.cl
9. Kiva, Página Institucional, www.kiva.org
10. Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, Microfinanzas Américas: Las 100 Mejores, Washington, Estados Unidos, 2012
11. Bancamía S.A., Informe de Gestión Sostenible 2012, Colombia, 2012.
12. CEPAL, Las Instituciones Microfinancieras en América Latina: factores que explican su desempeño, Méjico, junio 2011
13. Fondo Esperanza SpA, Estados Financieros, varios años

Anexo 1 a) Organigrama de la Fundación de Microfinanzas del BBVA¹⁵

Ilustración 1



¹⁵ <http://www.mfbbva.org/fundacion/organigrama.html>

Anexo 1 b) (continuación) Organigrama de la Fundación de Microfinanzas del BBVA¹⁶

Presidente:

Manuel Méndez del Río Piovich

Anteriormente fue Director General del Grupo BBVA y Responsable del Área de Riesgos a nivel mundial.

Vocales:

Tomás Alfaro Drake

Director de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Francisco de Vitoria.

María Begoña Susana Rodríguez Vidarte

Catedrática de Economía de la Empresa y control de Gestión, con actividad docente en los programas de licenciatura, y postgrado de La Comercial, Universidad de Deusto, en España, Argentina y Chile.

Gonzalo Gil García

Ex Subgobernador del Banco de España.

Nancy Barry

Ex Presidenta del Banco Mundial de la Mujer.

Claudio González Vega

Experto en microfinanzas y profesor de la Ohio State University.

Secretaria General FMBBVA

Paloma del Val Tolosana

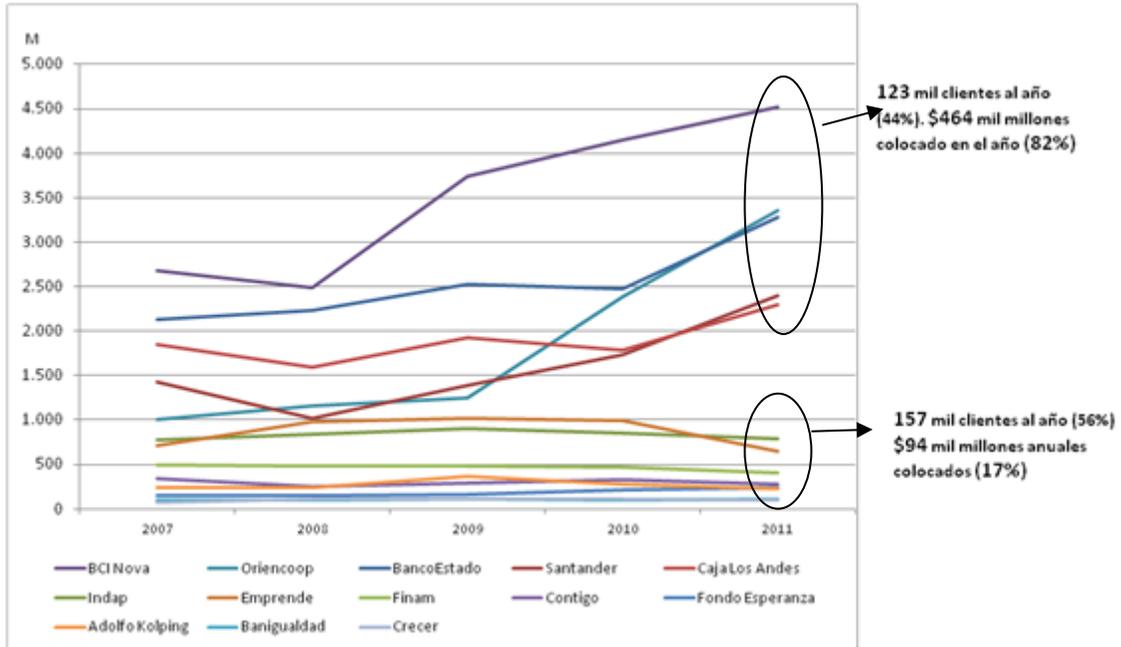
Director General FMBBVA

Javier M. Flores Moreno

¹⁶ Fundación Microfinanzas BBVA, Página institucional, <http://www.mfbbva.org>

Anexo 2 Caracterización de instituciones con producto microcrédito

Ilustración 2 Evolución del crédito promedio por institución (en miles de \$)¹⁷



¹⁷ Fondo Esperanza SpA, elaboración propia.

Anexo 3 Participación de Mercado de las Instituciones de Microcréditos de Inclusión

Tabla 2 Datos del mercado

	Clientes 2011	Participación de Mercado	Cartera (Miles de \$)	Participación de Mercado	Saldo Promedio por Cliente (\$)
Fondo Esperanza	51.584	59,5%	10.504.529	53,0%	203.639
Banlgualdad	21.255	24,5%	2.478.290	12,5%	116.598
Emprende Microfinanzas	10.345	11,9%	5.966.484	30,1%	576.751
Finam	1.959	2,3%	566.549	2,9%	289.203
Fundación Contigo	1.115	1,3%	243.375	1,2%	218.274
Fundación Crecer	223	0,3%	35.634	0,2%	159.794
Adolfo Kolping	219	0,3%	36.675	0,2%	167.466
TOTAL	86.700	100%	19.831.536	100%	228.737

Anexo 4 Malla curricular programa Escuela de Emprendimiento

Ilustración 3¹⁸

Malla Curricular Plan de Educación Fondo Esperanza				
MODULO 1 INTRODUCCIÓN AL SERVICIO <ul style="list-style-type: none"> 1 Presentación: Plan de educación <input type="checkbox"/> 2 Motivaciones y expectativas y Componentes del crédito <input type="checkbox"/> 3 Diagnóstico Servicio Integral <input type="checkbox"/> 4 Planificación anual <input type="checkbox"/> 	MODULO 3 INTRO. AL DES. DEL NEGOCIO <ul style="list-style-type: none"> 1 Introducción al Empredimiento de mi negocio I <input type="checkbox"/> 2 Introducción al Empredimiento de mi negocio II <input type="checkbox"/> 3 La Empresa y la Familia <input type="checkbox"/> 4 Administración personal del tiempo <input type="checkbox"/> 5 Conocer al cliente <input type="checkbox"/> 6 Calculando las ganancias <input type="checkbox"/> 7 Comercialización <input type="checkbox"/> 	MODULO 5 PRECIOS Y COSTOS <ul style="list-style-type: none"> 1 Variables que determinan el Precio <input type="checkbox"/> 2 Costos Fijos y Variables <input type="checkbox"/> 3 Determinar el Precio de Equilibrio <input type="checkbox"/> 4 Determinar el Precio Óptimo <input type="checkbox"/> 	MODULO 8 DES. ORGANIZACIONAL DEL BC <ul style="list-style-type: none"> 1 Nuestra historia como BC <input type="checkbox"/> 2 Valores del BC <input type="checkbox"/> 3 Participación y Liderazgos <input type="checkbox"/> 4 La Importancia de las redes en nuestras vidas <input type="checkbox"/> 5 Creando redes de apoyo a mi negocio <input type="checkbox"/> 	MODULO 11 INTRO. A LA COMERCIALIZACIÓN <ul style="list-style-type: none"> 1 Introducción al mercado <input type="checkbox"/> 2 Clientes <input type="checkbox"/> 3 5Ps <input type="checkbox"/> 4 Estrategias de Venta <input type="checkbox"/>
MODULO 2 FORTALECIMIENTO GRUPAL <ul style="list-style-type: none"> 1 Participación Grupal <input type="checkbox"/> 2 Conocimiento Grupal <input type="checkbox"/> 3 Comunicación Verbal y no verbal <input type="checkbox"/> 4 Refuerzo Positivo <input type="checkbox"/> 	MODULO 4 CEP <ul style="list-style-type: none"> 1 Características Facilitadoras <input type="checkbox"/> 2 Descubrir las propias CEP <input type="checkbox"/> 3 Características Emprendedoras Personales <input type="checkbox"/> 4 Desarrollo de la Creatividad <input type="checkbox"/> 5 Mis CEP <input type="checkbox"/> 	MODULO 6 REGISTROS CONTABLES <ul style="list-style-type: none"> 1 Habilidades matemáticas <input type="checkbox"/> 2 Pasos para elaborar un registro <input type="checkbox"/> 3 Sentido de llevar las cuentas de mi negocio <input type="checkbox"/> 4 Cómo realizar registros <input type="checkbox"/> 5 Potencial de Inversión <input type="checkbox"/> 	MODULO 9 CEP PERSUASIÓN Y DESARROLLO <ul style="list-style-type: none"> 1 Cooperación <input type="checkbox"/> 2 Colaboración y Competencia <input type="checkbox"/> 	MODULO 12 INTRO. A LA PRODUCCIÓN <ul style="list-style-type: none"> 1 Proceso de Producción <input type="checkbox"/> 2 Cuál es mi Proceso de producción <input type="checkbox"/> 3 Optimización del proceso de producción <input type="checkbox"/>
	MODULO 7 CEP FIJAR METAS Y PLANIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> 1 Planificación y Producción 1 <input type="checkbox"/> 2 Planificación y Producción 2 <input type="checkbox"/> 	MODULO 10 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA <ul style="list-style-type: none"> 1 Qué significa ser trabajador independiente <input type="checkbox"/> 2 Soluciones a problemas microempresariales <input type="checkbox"/> 3 FODA 1 <input type="checkbox"/> 4 FODA 2 <input type="checkbox"/> 5 Plan de Acción <input type="checkbox"/> 	MODULO 13 ELAB. PROYECTOS CONCURSABLES <ul style="list-style-type: none"> 1 ¿Por qué y para qué queremos hacer un proyecto? <input type="checkbox"/> 2 ¿Para quienes y para qué? <input type="checkbox"/> 3 ¿Cómo y cuando se ejecuta el proyecto? <input type="checkbox"/> 4 ¿Cuánto y responsables? <input type="checkbox"/> 5 Presentación Proyecto <input type="checkbox"/> 	
	MODULO 14 Ahorro <ul style="list-style-type: none"> 	MODULO 15 Presupuesto <ul style="list-style-type: none"> 	MODULO 16 Formalización <ul style="list-style-type: none"> 	MODULO 17 Género y Familia <ul style="list-style-type: none">

¹⁸ Fondo Esperanza SpA, elaboración propia

Anexo 5 Balance Fondo Esperanza¹⁹

Ilustración 4 Balance de Activos Fondo Esperanza (en miles de \$)

ACTIVOS	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
ACTIVOS CIRCULANTES								
Disponible	1.071.265	206.403	410.357	308.821	383.705	150.903	173.385	78.267
Depósito a plazo							-	173.530
Valores negociables	1.051.781	129.559	22.525	21.448	-	107.400	-	323.993
Deudores por microcréditos entidades (neto)	10.304.924	6.935.574	4.660.631	3.317.585	2.204.967	1.143.456	329.106	73.252
Cuentas por cobrar de Empresas Relacionadas	92.558	134.116	199.877	-	-	-	1.606	1.606
Deudores varios	153.274	36.362	27.706	92.844	25.562	13.691	6.504	-
Otros activos circulantes	-	-	-	10.673	19.981	2.402	13.693	13.693
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	12.673.802	7.442.014	5.321.096	3.751.371	2.634.215	1.417.852	524.294	664.341
ACTIVOS FIJOS								
Máquinas, equipos y obras de infraestructura	67.652	36.787	37.109	37.051	42.115	18.175	14.024	2.455
Muebles y útiles	-	78.825	65.314	54.319	29.778	22.440	17.631	12.107
Equipos computacionales	-	114.406	93.848	79.788	49.887	31.311	27.631	20.204
Otros activos fijos							-	1.568
TOTAL ACTIVOS FIJOS BRUTO	67.652	230.018	196.271	171.158	121.780	71.926	59.286	36.334
Depreciación acumulada		-133.973	-86.061	-59.962	-36.876	-17.788	-11.523	-16.921
TOTAL ACTIVOS FIJOS	67.652	96.045	110.210	111.196	84.904	54.138	47.763	19.413
OTROS ACTIVOS								
Gastos pagados por anticipado	19.776	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos diferidos	58.748	-	-	-	-	-	-	-
Software computacional (neto)	-	-	-	-	-	-	47.854	63.101
Otros activos	4.026	6.732	19.588	25.051	27.945	37.574	-	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	82.550	6.732	19.588	25.051	27.945	37.574	47.854	63.101
TOTAL ACTIVOS	12.824.004	7.544.791	5.450.894	3.887.618	2.747.064	1.509.564	619.911	746.855

¹⁹ Fondo Esperanza SpA, Estados Financieros, varios años

Ilustración 5 Balance de Pasivos y Patrimonio Fondo Esperanza (en miles de \$)

PASIVOS Y PATRIMONIO	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
PASIVOS CIRCULANTES								
Prestamos con bancos e instituciones financieras	-	501.950	102.500	99.926	95.184	-	-	-
Cuentas por pagar	164.816	182.794	127.461	-	-	-	-	-
Acreedores varios	-	39.776	114.879	75.135	12.635	-	-	-
Documentos y cuentas por pagar a entidades relacionadas	-	51.589	1.338.234	29.326	67.020	121.362	-	-
Provisiones y Retenciones	172.712	119.661	102.947	101.808	46.452	47.290	27.473	4.734
Otras obligaciones a la vista o a plazo	164.313	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	46.627	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	548.468	895.770	1.786.021	306.195	221.291	168.652	27.473	4.734
PASIVOS A LARGO PLAZO								
Acreedores varios	1.594.709	1.640.993	1.278.598	1.732.902	1.094.497	644.400	-	-
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	1.594.709	1.640.993	1.278.598	1.732.902	1.094.497	644.400	-	-
PATRIMONIO								
Patrimonio	10.676.237	2.386.275	1.851.155	1.513.708	692.980	588.896	742.121	275.577
Superávit (Déficit) del ejercicio	4.590	2.621.753	535.120	334.813	738.296	107.616	-149.683	466.544
TOTAL PATRIMONIO	10.680.827	5.008.028	2.386.275	1.848.521	1.431.276	696.512	592.438	742.121
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	12.824.004	7.544.791	5.450.894	3.887.618	2.747.064	1.509.564	619.911	746.855

Anexo 6 Histórico de Estados de Resultados de Fondo Esperanza²⁰

Ilustración 6 Evolución Estado de Resultado Fondo Esperanza (en miles de \$)

RESULTADOS OPERACIONALES	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
INGRESOS OPERACIONALES								
Donaciones Hogar de Cristo	-	-	-	-	204.990	-	178.247	244.524
Fundación Ford	-	-	-	-	-	-	-	93.848
Religiosos extranjeros	-	-	-	-	-	-	-	259
Donaciones privados nacionales	-	-	-	1.379.468	1.078.114	386.525	88.177	579.545
Donaciones privados extranjeros	-	-	-	207.210	188.866	312.769	202.020	76.060
Intereses por préstamos de trabajo	-	-	-	-	-	-	36.345	15.151
Comisión por préstamo	-	-	-	-	-	-	26.029	6.693
Comisiones e intereses por préstamos	-	-	-	1.175.868	689.781	295.728	-	-
Ingresos por colocaciones	2.058.610	1.977.618	1.435.383	-	-	-	-	-
Otros ingresos operacionales	598.356	189.662	348.600	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	2.656.966	2.167.280	1.783.983	2.762.546	2.161.751	995.022	530.818	1.016.080
GASTOS OPERACIONALES								
Becas	-	-	-	-	-	-	-109.859	-122.841
Jornadas para becados	-	-	-	-	-	-	-633	-
Remuneraciones y gastos del personal	-1.681.877	-2.036.360	-1.856.422	-1.393.727	-895.196	-588.751	-328.781	-248.124
Gastos de marketing y servicios	-	-107.875	-158.220	-	-	-	-	-
Gastos generales	-627.992	-563.162	-496.076	-684.398	-408.660	-225.964	-206.117	-135.280
Depreciación y amortización	-22.488	-62.050	-37.580	-33.166	-31.319	-23.288	-17.469	-10.153
Deudores incobrables microcréditos	-	-396.535	-187.124	-134.519	-23.117	-19.023	-7.038	-29.634
Provisiones sobre activos riesgosos	-236.979	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación de colocaciones castigadas	23.349	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-2.545.987	-3.165.982	-2.735.422	-2.245.810	-1.358.292	-857.026	-669.897	-546.032
RESULTADO OPERACIONAL	110.979	-998.702	-951.439	516.736	803.459	137.996	-139.079	470.048
RESULTADOS NO OPERACIONALES								
Ingresos por donaciones y aportes	-	3.715.707	1.756.109	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	142.886	-	-	-	4.786	3.245	13.871	8.285
Egresos financieros	-26.483	-56.348	-87.035	-80.126	-45.451	-3.934	-4.633	-
Otros ingresos	18.593	27.592	50.963	10.528	145	3.557	2.096	5.230
Otros egresos	-	-21.533	-218.404	-321	-	-16.642	-1.607	-
Corrección monetaria	-235.468	-44.963	-15.074	-112.004	-24.643	-16.606	-20.164	-3.527
Diferencia de cambio	-	-	-	-	-	-	-167	-13.492
TOTAL RESULTADOS NO OPERACIONALES	-100.472	3.620.455	1.486.559	-181.923	-65.163	-30.380	-10.604	-3.504
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	10.507	2.621.753	535.120	334.813	738.296	107.616	-149.683	466.544
Impuesto a la renta	-5.917	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	4.590	2.621.753	535.120	334.813	738.296	107.616	-149.683	466.544

²⁰ Fondo Esperanza SpA, Estados Financieros, varios años

Anexo 7 Flujo de Efectivo²¹

Ilustración 7 Histórico Flujo de Efectivo Fondo Esperanza (en miles de \$)

Flujo de Efectivo	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Donaciones recibidas	-	2.915.392	1.346.107	1.586.678	1.457.681	706.637	468.444	904.104
Financiamiento microcrédito	-4.812.150	-2.253.748	1.744.090	-1.181.765	-1.113.792	-843.500	-193.481	54.421
Otros flujos originados de la operación	464.108	-714.181	-4.282.576	-930.839	-605.968	-481.961	-621.280	-497.053
TOTAL FLUJO ORIGINADO POR LA OPERACIÓN	-4.348.042	-52.537	-1.192.379	-525.926	-262.079	-618.824	-346.317	461.472
AUMENTO DE CAPITAL	6.273.171	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	232.205	1.468	1.322.920	457.974	432.032	768.643	-37.806	-72.288
FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-1.028.935	-35.145	-30.678	-40.586	82.629	-133.310	311.052	-264.994
EFFECTO DE LA INFLACIÓN	-58.134	-10.706	2.279	20.952	-19.780	6.541	-5.340	-4.670
VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO	1.070.265	-96.920	102.142	-87.586	232.802	23.050	-78.411	119.520

²¹ Fondo Esperanza SpA, Estados Financieros, varios años