



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

**BENCHMARKING INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS PARA LA DISMINUCIÓN  
DEL NO PAGO DE CRÉDITOS EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS  
CASO DE ESTUDIO: FONDO ESPERANZA SPA**

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

**DONNA TAMARA BARRERA SOTO**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### **BENCHMARKING INTERNACIONAL DE ESTRATEGIAS PARA LA DISMINUCIÓN DEL NO PAGO DE CRÉDITOS EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS. CASO DE ESTUDIO: FONDO ESPERANZA SPA**

Esta Tesis de Grado realiza un benchmarking internacional para la Institución Microfinanciera Fondo Esperanza SpA. El objetivo es seleccionar la(s) estrategia(s) más aplicable(s) a la realidad de esta institución para la disminución de los montos asociados al no pago de créditos. Esta situación genera que las instituciones pierdan parte de sus ganancias ya que deben cubrir los gastos que implica la pérdida o castigo de los créditos no pagados. Durante el 2016, Fondo Esperanza obtuvo una tasa de castigo del 2,78% lo que corresponde a cerca de 1.199 \$MM. La metodología de trabajo utilizada consiste en revisión de literatura, análisis descriptivo y comparativo, contacto con las instituciones microfinancieras internacionales, reuniones de validación con la institución Fondo Esperanza y; evaluación financiera de las estrategias propuestas y costos de implementación. Como resultados obtenidos se presentan dos estrategias donde se identifican sus beneficios y costos de implementación, y se recomienda la evaluación económica de solo una de ellas debido a la restricción legal que existe en la implementación de una de las estrategias. La estrategia recomendada es la implementación de un **seguro de desgravamen con beneficio de atención médica**, que corresponde a la estrategia más viable de ser implementada por la organización, en términos económicos y legales. Para esta alternativa se obtiene un VAN de 3.718\$MM y un TIR de 255%, considerando un periodo de evaluación de 10 años. Se recomienda fuertemente que el programa de gestión del cambio sea liderado por una empresa consultora externa con experiencia en la implementación exitosa de programas de gestión del cambio en empresas similares a Fondo Esperanza. En lo posible, se recomienda incorporar un equipo de trabajo exclusivo para la implementación de este programa como una forma de disminuir el riesgo de que los socios no contraten este nuevo producto, aun cuando contemple servicios de atención médica para los beneficiarios. Por último, se recomienda fuertemente generar instancias con las IMFs comparables para compartir buenas prácticas entre las mismas, en especial las instituciones Fundación Espoir y Vision Fund Lanka que poseen los niveles más bajos de castigos de la industria.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción del Tema	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Oportunidad de Globalización	2
1.4. Metodología de Trabajo	3
1.5. Resultados Esperados	3
<b>2. Descripción de la Industria Microfinanciera</b>	<b>4</b>
2.1. Industria Microfinanciera Global	4
2.2. Industria Microfinanciera en Latino América	10
2.3. Industria Microfinanciera en Chile	15
2.4. Regulación de la Industria Microfinanciera en Chile	20
<b>3. Descripción de la Institución Caso de estudio: Fondo Esperanza SpA</b>	<b>23</b>
3.1. Descripción General	23
3.2. Fundación de Microfinanzas BVVA	27
3.3. Estructura Organizacional	27
3.4. Productos y Servicios	28
3.5. Clientes	32
3.6. Situación Legal	33
<b>4. Descripción del Problema del No Pago de Créditos</b>	<b>34</b>
4.1. Conceptos Claves	34
4.2. Situación Global, Regional y Nacional	37
4.3. Descripción del Problema en Fondo Esperanza	42
<b>5. Benchmarking Internacional</b>	<b>45</b>
5.1. Metodología utilizada para seleccionar IMF's	45
5.2. Resultado de la selección de IMF's	47
5.3. Metodología utilizada para abordar las IMF's seleccionadas	49
5.4. Estrategias utilizadas por las IMF's seleccionadas	49
<b>6. Estrategias Propuestas</b>	<b>57</b>
6.1. Estrategia actual de Fondo Esperanza SpA.	57
6.2. Estrategias propuestas	58
6.3. Recomendación	64
<b>7. Plan de Implementación de Estrategia Seleccionada</b>	<b>64</b>
<b>8. Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>69</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>71</b>
9.1. Sobre la Base de Datos MIX Market	71
9.2. Recomendaciones Dr. Mamiza Haq – UQ Business School	72
9.3. Recomendaciones Gerente de Relaciones con el Cliente MIX Market	73
9.4. Reunión con Subgerente de Productos Financieros, Fondo Esperanza	75
9.5. Reunión con Gerente de Riesgo y Subgerente de Productos Financieros, FE.	76
9.6. Contacto con IMF's seleccionadas	78
9.7. Gráficos y Tablas adicionales	81

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Indicadores principales de la industria en el 2014, según región geográfica .....	7
<b>Tabla 2:</b> Los 10 Países con mayor número de prestatarios activos (2014).....	8
<b>Tabla 3:</b> Los 10 Países con mayor tamaño de Portafolio bruto de préstamos (2014).....	8
<b>Tabla 4:</b> Las 10 IMFs con mayor cantidad de clientes en el 2014.....	9
<b>Tabla 5:</b> Las 10 IMFs con mayor monto total bruto de préstamos entregados en el 2014 .....	10
<b>Tabla 6:</b> Países que componen la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, y la cantidad de IMFs por país. ....	11
<b>Tabla 7:</b> Las 10 MFIs en la Región de Latino América y el Caribe con mayor cantidad de prestatarios activos en el 2014, y su portafolio bruto de préstamos .....	13
<b>Tabla 10:</b> Indicadores de la Industria Microfinanciera en Chile, reportados a la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G en el 2014, según segmento de crédito promedio entregado.....	17
<b>Tabla 11:</b> IMFs afiliadas a la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G en el 2017; su estado legal, metodología de entrega de crédito y segmento de crédito promedio. ....	18
<b>Tabla 12:</b> Aspectos regulatorios generales de las instituciones que entregan servicios microfinancieros en Chile .....	23
<b>Tabla 13:</b> Estado de Resultado Fondo Esperanza SpA. 2014 - 2016.....	25
<b>Tabla 14:</b> Estructura de Ingresos y Costos Operacionales de Fondo Esperanza SpA. en el 2016	26
<b>Tabla 15:</b> Características de los Servicios Microfinancieros ofrecidos por Fondo Esperanza a sus clientes en el 2017 .....	31
<b>Tabla 16:</b> Características de los Productos Financieros ofrecidos por Fondo Esperanza a sus clientes en el 2017.....	32
<b>Tabla 17:</b> Estructura de Balance Anual de una IMF.....	35
<b>Tabla 18:</b> Estructura de Estado de Resultados de una IMFs.....	36
<b>Tabla 19:</b> Comparación de Indicadores Principales del Problema de No Pago de Créditos con Fondo Esperanza SpA.....	44
<b>Tabla 21:</b> IMFs seleccionadas que poseen características similares a Fondo Esperanza SpA. ....	48
<b>Tabla 22:</b> Tasa de Castigo de IMFs similares a Fondo Esperanza en el 2015.....	48
<b>Tabla 23:</b> Resumen de las estrategias utilizadas por las IMFs seleccionadas.....	55
<b>Tabla 24:</b> Evaluación Económica de Seguro Obligatorio de Desgravamen con asistencia médica .....	60
<b>Tabla 25:</b> Inversión estimada del Proyecto de Implementación .....	61
<b>Tabla 26:</b> Beneficios estimados del Proyecto de Implementación .....	62
<b>Tabla 27:</b> Costos estimados del Proyecto de Implementación.....	62
<b>Tabla 28:</b> Escenarios Proyectado, Optimista y Pesimista.....	63
<b>Tabla 26:</b> Sensibilización de tasa de interés entre el 5% y 16%.....	63

<b>Tabla 29:</b> Plan de Actividades del Proyecto de Implementación de Seguro Obligatorio de Desgravamen con atención médica.....	66
<b>Tabla 28:</b> Ranking de Países con Rangos de Pobreza similar a Chile.....	98

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Los 10 países de la región de Latino América y el Caribe con mayor cantidad de prestatarios activos en el 2014, y su portafolio bruto de préstamos (MUSD) .....	12
<b>Ilustración 2:</b> Estructura organizacional de Fondo Esperanza SpA al 31 de diciembre del 2016	28
<b>Ilustración 3:</b> Productos y Servicios Microfinancieros ofrecidos por Fondo Esperanza a sus clientes en el 2017 .....	29
<b>Ilustración 4:</b> Portafolio en Riesgo sobre 30 y 90 días de las IMFs, según estado legal en el 2014 .....	38
<b>Ilustración 5:</b> Cobertura de Riesgo de las IMFs, según estado legal, en el 2014.....	38
<b>Ilustración 6:</b> Tasa de Castigo y Préstamos Incobrables de las IMFs, según estado legal en el 2014.....	39
<b>Ilustración 7:</b> Portafolio en Riesgo sobre 30 y 90 días en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal. ....	39
<b>Ilustración 8:</b> Cobertura de Riesgo de las IMFs en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal.....	40
<b>Ilustración 9:</b> Tasa de castigo y Tasa de Préstamos Incobrables en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal.....	41
<b>Ilustración 10:</b> Portafolio en Riesgo sobre 30 días y Tasa de Castigo de las IMFs en Chile, en el 2014.....	42
<b>Ilustración 11:</b> Evolución del Portafolio en Riesgo a 30 y 90 días de Fondo Esperanza SpA. del 2013 al 2016.....	42
<b>Ilustración 12:</b> Evolución de la Cobertura de Riesgo de Fondo Esperanza SpA. del 2013 al 2016 .....	43
<b>Ilustración 13:</b> Evolución de la Tasa de Castigo y Tasa de Préstamos Incobrables de Fondo Esperanza SpA. del 2013 al 2016 .....	43
<b>Ilustración 14:</b> Clasificación por Grupos en la Base de Datos MIX Market, y las categorías existentes en cada agrupación. ....	45
<b>Ilustración 15:</b> Categorías a las que pertenece Fondo Esperanza SpA en el año 2015.....	46
<b>Ilustración 16:</b> Crecimiento de la Industria Microfinanciera, según la cantidad de IMFs, 1999 y 2014.....	82
<b>Ilustración 17:</b> Evolución de la cantidad de Clientes y Préstamos otorgados por la Industria Microfinanciera (1999-2014).....	82
<b>Ilustración 18:</b> Evolución de las IMFs según tipo de institución (1999-2014) .....	83
<b>Ilustración 19:</b> Industria Microfinanciera según regiones geográficas .....	83

<b>Ilustración 20:</b> Distribución geográfica de África en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos .....	84
<b>Ilustración 21:</b> Distribución geográfica de Asia Oriental y el Pacífico en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos .....	84
<b>Ilustración 22:</b> Distribución geográfica de Europa del Este y Asia Central en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos .....	85
<b>Ilustración 23:</b> Distribución geográfica de Latino América y el Caribe en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos .....	86
<b>Ilustración 24:</b> Distribución geográfica de Medio Oriente y África del Norte en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos .....	86
<b>Ilustración 25:</b> Distribución geográfica de Asia Meridional en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos .....	87
<b>Ilustración 26:</b> Estructura de Financiamiento de las IMFs en Latino América y el Caribe, según estado legal en el 2014 .....	87
<b>Ilustración 27:</b> Indicadores de Rentabilidad promedio de las IMFs en Latino América y el Caribe – Parte 1 .....	88
<b>Ilustración 28:</b> Indicadores de Rentabilidad promedio de las IMFs en Latino América y el Caribe – Parte 2 .....	88
<b>Ilustración 29:</b> Indicadores promedio de Productividad y Eficiencia de las IMFs en Latino América y el Caribe en el 2014.....	89
<b>Ilustración 30:</b> Indicadores promedio de Riesgo de Cartera de las IMFs en Latino América y el Caribe en el 2014 .....	89
<b>Ilustración 31:</b> Distribución de la Cartera de Colocaciones de las IMFs afiliadas a la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G, según el Rubro al que pertenece la microempresa que ha solicitado un préstamo en el 2014 .....	90
<b>Ilustración 32:</b> Ubicación de prestatarios de las IMFs en Chile en zonas Urbana y Rural en el 2014.....	90
<b>Ilustración 33:</b> Productos de Crédito otorgados por las IMFs en Chile, según el monto entregado en el 2014.....	91
<b>Ilustración 34:</b> Monto promedio de Préstamos y Depósitos por usuario en las IMFs en Chile en el 2014 (USD) .....	91
<b>Ilustración 35:</b> Estructura de Financiamiento de las IMFs en Chile en el 2014.....	92
<b>Ilustración 36:</b> Indicadores de Rentabilidad de las IMFs en Chile en el 2014 – Parte 1.....	92
<b>Ilustración 37:</b> Indicadores de Rentabilidad de las IMFs en Chile en el 2014 – Parte 2.....	93
<b>Ilustración 38:</b> Indicadores de Productividad y eficiencia de las IMFs en Chile, .....	93
<b>Ilustración 39:</b> Indicadores de Riesgo de Cartera de las IMFs en Chile en el 2014.....	93
<b>Ilustración 40:</b> Indicadores Generales de Fondo Esperanza SpA. al 31 de diciembre 2016.....	94
<b>Ilustración 41:</b> Participación de las IMFs en los clientes netos totales de la Fundación Microfinanzas BBVA en el 2016.....	95

<b>Ilustración 42:</b> Clientes de crédito de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016, y su relación con el total de clientes de crédito del Grupo FMBBVA .....	95
<b>Ilustración 43:</b> Participación de las IMFs en la Cartera Bruta de la Fundación de Microfinanzas BBVA en el 2016.....	96
<b>Ilustración 44:</b> Categorización de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016, según rango de edad.....	96
<b>Ilustración 45:</b> Categorización de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016, según nivel primario y género.....	97
<b>Ilustración 46:</b> Actividad económica de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016.....	97
<b>Ilustración 47:</b> Categorización de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre 2016, según nivel de vulnerabilidad .....	98

## 1. Introducción

### 1.1. Descripción del Tema

La Industria Microfinanciera nace en 1970 con el objetivo de otorgar créditos financieros a quienes son excluidos del sistema bancario tradicional con el objetivo de promover el desarrollo de las comunidades locales y contribuir a la disminución de la pobreza a nivel mundial. Los servicios entregados por la industria microfinanciera, a través de los Bancos Comunales incluyen un amplio rango de servicios microfinancieros tales como créditos, ahorros y seguros (Karim, 2011). En particular, el microcrédito es definido como un programa financiero que entrega pequeños préstamos que permiten a personas de escasos recursos desarrollar actividades productivas para su bienestar, el de su familia y su comunidad (Mitra, 2007).

La implementación de los programas microfinancieros ha contribuido significativamente a la reducción de la pobreza de las aldeas, ciudades y países, así como también a la mejora de indicadores sociales como salud, escolaridad y generación de ingreso (Karim, 2011). La creación de las microfinanzas como una nueva categoría de servicio financiero ha tenido tal impacto que el Banco Mundial la ha catalogado como un pilar fundamental para derrotar la pobreza en el mundo, estableciéndola como uno de sus objetivos principales para el 2020 bajo la iniciativa del Acceso Financiero Universal 2020 (Reed, 2015).

Al igual que en el sistema financiero tradicional, existen clientes que no cumplen con los términos de pago establecidos al momento de la toma del crédito. Esto genera pérdidas para las instituciones microfinancieras, pues existe una porción de los créditos que no es cubierta en su totalidad. Este problema es conocido como el problema del no pago de créditos o incobrabilidad del sistema, que motiva la creación e implementación de estrategias para disminuir las pérdidas que se generan por este concepto y que impactan directamente en los resultados del negocio.

Un caso de estudio para analizar este problema es la institución de desarrollo social Fondo Esperanza (FE), que fue creada en Chile en el año 2002 y que utiliza el modelo de negocio de las instituciones microfinancieras. Esta institución entrega soporte y apoyo a personas de sectores vulnerables, a través de la entrega de servicios financieros (microcréditos y microseguros), además de capacitación y redes de apoyo, para mejorar sus condiciones de vida, la de sus familias y



comunidades. Su visión es ser la institución de microfinanzas con el mejor modelo de desarrollo social para emprendedores de comunidades vulnerables. Actualmente cuenta con 54 oficinas a lo largo del país que entregan apoyo a más de 110.000 emprendedores, que en su mayoría conforman el 20% más vulnerable de la población y que, generalmente, son excluidos del sistema financiero tradicional. Durante el 2016, Fondo Esperanza otorgó más de 270.000 créditos por un monto total de 131.199 (\$MM), obteniendo una utilidad de 618.453 (\$M) (Fondo Esperanza, 2017)

## 1.2. Objetivos

Esta Tesis de Grado tiene como objetivo principal el identificar, analizar y evaluar estrategias implementadas por instituciones microfinancieras en el mundo y proponer aquella más aplicable a la realidad de la Institución Fondo Esperanza, con el objetivo de reducir el monto incobrable de los microcréditos otorgados a sus beneficiarios.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Identificar las instituciones microfinancieras comparables con Fondo Esperanza.
- b) Identificar y analizar las estrategias utilizadas por las instituciones microfinancieras comparables con Fondo Esperanza, para la disminución de la proporción de incobrables.
- c) Proponer la implementación de estrategias para disminuir la proporción de incobrables a Fondo Esperanza y evaluarlas financieramente incluyendo los costos de implementación.
- d) Establecer un plan de implementación para la estrategia seleccionada.

## 1.3. Oportunidad de Globalización

La oportunidad de Globalización está dada por la búsqueda de estrategias para la disminución de incobrables que se debe realizar en instituciones microfinancieras internacionales. Estas instituciones cuentan con una amplia trayectoria, lo que las convierte en casos de referencia relevantes para identificar sus buenas prácticas y métodos de trabajo.

El tipo de Tesis de Grado a realizar corresponde a un Proyecto de Consultoría cuyo objetivo es realizar un Benchmarking Internacional para luego proponer una estrategia, previamente acordada con la organización, para disminuir el monto de pérdidas generadas por los incobrables.

Los principales contenidos del Magister aplicados son: Finanzas, requerido para el análisis de las alternativas de solución adoptadas mundialmente y Gestión del Cambio, para el desarrollo del plan de implementación de la alternativa seleccionada.

#### 1.4. Metodología de Trabajo

Para realizar esta investigación se realizarán las siguientes actividades:

- a) Revisión de literatura relevante y actualizada de la industria microfinanciera.
- b) Análisis de la industria microfinanciera global y local.
- c) Contacto con instituciones microfinancieras para la obtención de información.
- d) Análisis descriptivo y comparativo de las estrategias adoptadas mundialmente para disminuir los montos incobrables
- e) Contacto con Fondo Esperanza para la validación de las estrategias propuestas.
- f) Evaluación financiera de las estrategias propuestas y sus costos de implementación
- g) Generación de un plan de implementación de la estrategia seleccionada.

Las herramientas utilizadas para esta investigación serán las siguientes: análisis documental de fuentes secundarias; entrevistas directas con instituciones microfinancieras, Fondo Esperanza y profesor guía; y evaluación financiera de proyectos VAN y TIR.

#### 1.5. Resultados Esperados

Como resultado de esta investigación se espera obtener:

1. Listado de estrategias internacionales adoptadas para disminuir la incobrabilidad y sus características. Incluye un análisis crítico asociado.
2. Evaluación financiera de cada alternativa propuesta a implementar, considerando los beneficios y costos de implementación.
3. Plan de implementación para la estrategia seleccionada.

## 2. Descripción de la Industria Microfinanciera

### 2.1. Industria Microfinanciera Global

Las microfinanzas son definidas como servicios financieros a pequeña escala, principalmente enfocado en personas que no tienen acceso a los servicios financieros tradicionales existentes. Son llamadas Instituciones Micro Financieras (IMFs) y comprenden varios servicios tales como microcréditos, microseguros y microahorros (Benedetta, Lieberman, & Ard, 2015). En general, estos servicios microfinancieros son entregados para actividades productivas o empresariales; sin la necesidad de un aval; en forma grupal; con foco en personas pobres o mujeres, con un proceso de postulación simple y rápido; en comunidades sin acceso a servicios financieros; y con tasas de interés similares a niveles de mercado (Armendariz & Labie, 2011). Sus clientes están compuestos principalmente por personas de escasos recursos que son empleados independientes o microemprendedores. Las IMFs operan principalmente en economías en desarrollo, principalmente en países pobres donde el trabajo en el sector informal puede representar hasta el 80% o más de los empleados (Benedetta et al., 2015). Sus fuentes de financiamiento provienen principalmente de inversionistas, depósitos, préstamos y/o subsidios (Haq, Skully, & Pathan, 2010).

Durante los últimos años, la Industria Microfinanciera ha crecido significativamente. En 1999 la cantidad de IMFs reportadas fueron 156 instituciones, en el año 2011 la industria alcanzó su pick con 1.553 IMFs reportadas, para luego en el 2014, contar con más de 1.000 IMFs activas. Este crecimiento, constituye un aumento de casi 10 veces su tamaño en 16 años, lo que refleja su rápida expansión (ver Ilustración 16 en Anexo 9.7).

El número de clientes y préstamos otorgados también ha crecido exponencialmente alrededor del mundo. En 1999 la industria microfinanciera poseía una cartera bruta de préstamos de 1.735 MUSD con una cantidad de clientes igual a 9.2 millones de personas. Posteriormente, en el 2014, el monto de préstamos otorgados aumentó a 87.770 MUSD, 50 veces el volumen inicial; y su cartera de clientes se convirtió en 114 millones de personas, un aumento de 12 veces su valor inicial, que describe su rápido crecimiento a nivel internacional (ver Ilustración 17 en Anexo 9.7).

El estado legal o jurídico de las Instituciones Microfinancieras es una característica relevante de la Industria, debido a que sus actividades se encuentran reguladas de forma distinta según el tipo de

estado legal al que se encuentran suscritas. Según el estado legal, las Instituciones Microfinancieras (IMFs) se pueden agrupar en IMFs formales, IMFs semiformales e IMFs informales (Haq et al., 2010).

Las IMFs formales están reguladas por el sistema financiero tradicional, y por lo tanto están sujetas a las regulaciones bancarias del país donde se encuentran (Haq et al., 2010). En esta categoría encontramos a los bancos, cooperativas de crédito, intermediarios financieros no bancarios y bancos rurales.

- *Banco*: es un intermediario financiero regulado por una agencia supervisora bancaria del estado. Puede proveer cualquiera de los servicios financieros incluyendo: toma de depósitos, préstamos, pago de servicios y transferencias de dinero (Khamar, 2016).
- *Cooperativa de Crédito*: es una organización sin fines de lucro, que actúa como intermediario financiero para sus miembros. Puede ofrecer un amplio rango de servicios financieros, incluyendo préstamos y toma de depósitos para el beneficio de sus miembros. Si bien, generalmente, no está regulada por una agencia supervisora bancaria del estado, puede encontrarse bajo supervisión de autoridades de cooperativas regionales o nacionales (Khamar, 2016).
- *Intermediario Financiero No Bancario (IFNB)*: es una institución que entrega servicios similares a un Banco, pero se encuentra registrado en una categoría diferente. Esta licencia especial, puede ser debido a menores requerimientos de capital, limitaciones a los servicios financieros ofrecidos, o a una supervisión realizada por una agencia diferente del estado. En algunos países corresponde a una categoría especial creada para las instituciones microfinancieras (Khamar, 2016).
- *Banco Rural*: es una institución bancaria que tiene como cliente principal a quienes viven y trabajan en áreas no urbanas y que generalmente se encuentran involucrados en actividades relacionadas con la agricultura (Khamar, 2016).

Las IMFs semiformales corresponden principalmente a Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), que usualmente no están afectas a regulaciones bancarias, pero si están registradas bajo alguna sociedad jurídica (Haq et al., 2010). La mayoría de las MFIs en el mundo son ONGs, son instituciones sin fines de lucro por lo que no tienen inversionistas a quienes hay que retornarles ganancias. La mayoría de estas instituciones reciben fondos de donaciones y deben registrarse con el ministerio social de su respectivo país, que generalmente, tienen la supervisión de varias ONGs con distintos objetivos, como salud, educación y desarrollo comunitario, por lo que no se encuentran reguladas por una agencia bancaria supervisora del estado. En general, las autoridades regulatorias bancarias no están dispuestas a monitorear el funcionamiento de estas instituciones a menos que representen un riesgo para el sector financiero o, si de alguna manera, se encuentran autorizados a movilizar depósitos (normalmente no realizan toma de depósitos) (Benedetta et al., 2015).

Por último, las IMFs informales incluyen a prestadores, dueños de pequeñas tiendas o casas de empeño. Por lo general, son muy pequeños como institución y no poseen autorización para operar financieramente (Haq et al., 2010).

El estado legal de las IMFs durante los últimos años se ha modificado. En un inicio las instituciones eran mayoritariamente Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Actualmente se ha modificado la configuración de las IMFs y se han transformado en instituciones formales reguladas, como los son las IFNB, Cooperativas de Crédito o Bancos (ver Ilustración 18 en Anexo 9.7).

El desempeño de regional de la Industria Microfinanciera en el 2014, se encuentra listado en la Tabla 1. Como se puede apreciar la región que posee la mayor cantidad de Instituciones Microfinancieras es Latino América y el Caribe con 382 IMFs, seguido por África con 221 IMFs y Asia Meridional con 189 IMFs. En términos de la cartera bruta de préstamos otorgados, Latino América y el Caribe también posee el mayor volumen con 40.887 MUSD, seguido por Asia Meridional con 13.167 MUSD y Asia Oriental y el Pacífico con 12.962 MUSD. Por último, según la cantidad de prestatarios activos, la región que lidera es Asia Meridional con 66 millones de personas, seguido por Latino América y el Caribe con 22 millones de personas y Asia Oriental y el Pacífico con 15 millones de personas. En general, la región de Latino América y el Caribe posee la mayor cantidad de IMFs y el mayor portafolio bruto de préstamos en el 2014, sin embargo, la región de Asia Meridional triplica su cantidad de prestatarios activos, siendo la región con mayor

cobertura a nivel mundial durante el 2014. Para identificar geográficamente la ubicación de las regiones señaladas y su composición por países ver Ilustraciones 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25 en Anexo 9.7.

**Tabla 1:** Indicadores principales de la industria en el 2014, según región geográfica

Región	Cantidad de IMFs	Portafolio Bruto de Prestamos (MUSD)	Cantidad de Prestatarios Activos
1. África	221	8.259	5.531.736
2. Asia Oriental y el Pacífico	139	12.962	15.257.408
3. Europa del Este y Asia Central	146	11.309	3.522.259
4. Latino América y el Caribe	382	40.887	22.020.520
5. Medio Oriente y África del Norte	30	1.211	2.058.957
6. Asia Meridional	189	13.167	66.062.573

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

Los Países con mayor influencia en la Industria Microfinanciera en el 2014, en términos del número de prestatarios activos y el monto total bruto de préstamos realizados, están identificados en las Tabla 2 y 3. La Tabla 2, muestra los países con mayor cantidad de prestatarios activos en el 2014, donde se encuentran India y Bangladesh como los más relevantes con un número total de prestatarios de 40 y 22 millones de personas respectivamente.

**Tabla 2:** Los 10 Países con mayor número de prestatarios activos (2014)

	País	Numero de Prestatarios Activos
1	India	39.514.842
2	Bangladesh	22.217.312
3	Vietnam	7.724.313
4	México	6.342.572
5	Perú	4.094.488
6	Filipinas	3.476.694
7	Pakistán	3.300.833
8	Brasil	2.917.198
9	Colombia	2.787.283
10	Cambodia	2.090.481

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

Por otro lado, la Tabla 3, muestra los países con mayor volumen de préstamos brutos entregados en el 2014. Aquí se encuentra Perú como el país con mayor volumen de dinero entregado con 10.000 MUSD, seguido por India con 7.200 MUSD, Vietnam con 6.900 MUSD y Colombia con 6.500 MUSD.

**Tabla 3:** Los 10 Países con mayor tamaño de Portafolio bruto de préstamos (2014)

	País	Portafolio Bruto de Prestamos (MUSD)
1	Perú	10.053
2	India	7.265
3	Vietnam	6.889
4	Colombia	6.501
5	Bolivia	5.446
6	México	4.847
7	Ecuador	4.710
8	Bangladesh	4.679
9	Azerbaiyán	3.948
10	Cambodia	3.933

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

Las Instituciones Microfinancieras con mayor influencia en la industria en el 2014, se muestran en la Tabla 4 y Tabla 5. En la Tabla 4, se encuentran las mayores instituciones microfinancieras en el 2014 según la cantidad de clientes. Estas instituciones fueron el Banco de Vietnam para Políticas Sociales (VBSP: Vietnam Bank for Social Policies) seguido por el Banco Grameen, quien fue el primer banco de microfinanzas en el mundo. En general las IMF's que se encuentran en este ranking, corresponden principalmente a instituciones ubicadas en los países del sur de Asia, quienes fueron los pioneros en el desarrollo de las microfinanzas a nivel mundial.

**Tabla 4:** Las 10 IMF's con mayor cantidad de clientes en el 2014.

	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>País</b>	<b>Numero de Prestatarios activos</b>
<b>1</b>	VBSP	Vietnam	7.100.000
<b>2</b>	Banco Grameen	Bangladesh	7.030.000
<b>3</b>	Bandhan	India	6.523.113
<b>4</b>	ASA	Bangladesh	5.362.966
<b>5</b>	Bharat Financial (SKS)	India	5.325.244
<b>6</b>	BRAC	Bangladesh	4.557.601
<b>7</b>	Share	India	3.740.000
<b>8</b>	SKDRDP	India	3.439.628
<b>9</b>	Compartamos Banco	México	2.573.961
<b>10</b>	Janalakshmi	India	2.344.162

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

La Tabla 5 muestra las mayores 10 IMF's en el 2014, según el tamaño del portafolio de préstamos entregados. Según este ranking, las mayores instituciones en el 2014 fueron VBSP de, el Banco Caja Social de Colombia y el Banco Equity KEN de Kenya. En general estas IMF's son principalmente de países del sur de Asia y América Latina.



**Tabla 5:** Las 10 IMFs con mayor monto total bruto de préstamos entregados en el 2014

	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>País</b>	<b>Monto Bruto de Prestamos (MUSD)</b>
<b>1</b>	VBSP	Vietnam	6.052
<b>2</b>	Banco Caja Social	Colombia	3.686
<b>3</b>	Banco Equity KEN	Kenia	2.159
<b>4</b>	ACLEDA	Cambodia	1.994
<b>5</b>	Banco Estado	Chile	1.840
<b>6</b>	Khan Bank	Mongolia	1.614
<b>7</b>	Bandhan	India	1.528
<b>8</b>	Mi Banco	Perú	1.385
<b>9</b>	Caja Popular Mexicana	México	1.347
<b>10</b>	Compartamos Banco	México	1.287

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

## 2.2. Industria Microfinanciera en Latino América

La región de Latino América y el Caribe tiene una participación relevante en la Industria Microfinanciera. En el 2014, la cantidad de Instituciones Microfinancieras corresponde al 34% a nivel mundial, con 382 instituciones microfinancieras activas. La Cartera Bruta de Prestamos en el mismo año, constituyó el 47% a nivel mundial, con cerca de 41.000 MUSD, siendo la región con mayor volumen de prestaciones durante ese año. Por último, la cantidad de Prestatarios Activos durante el mismo año, corresponde a cerca del 20% de los prestatarios activos a nivel mundial en el 2014.

Los países que componen la Región de Latino América y el Caribe se encuentran listados alfabéticamente en la Tabla 6. Además, se indica la cantidad de IMFs existentes en cada uno de estos países durante el 2014. Como señala la Tabla 6, los países con mayor cantidad de IMFs en el 2014, corresponde a México (77), Ecuador (48) y Perú (48), Nicaragua (25), Colombia (23), Brasil (23) y Bolivia (22).

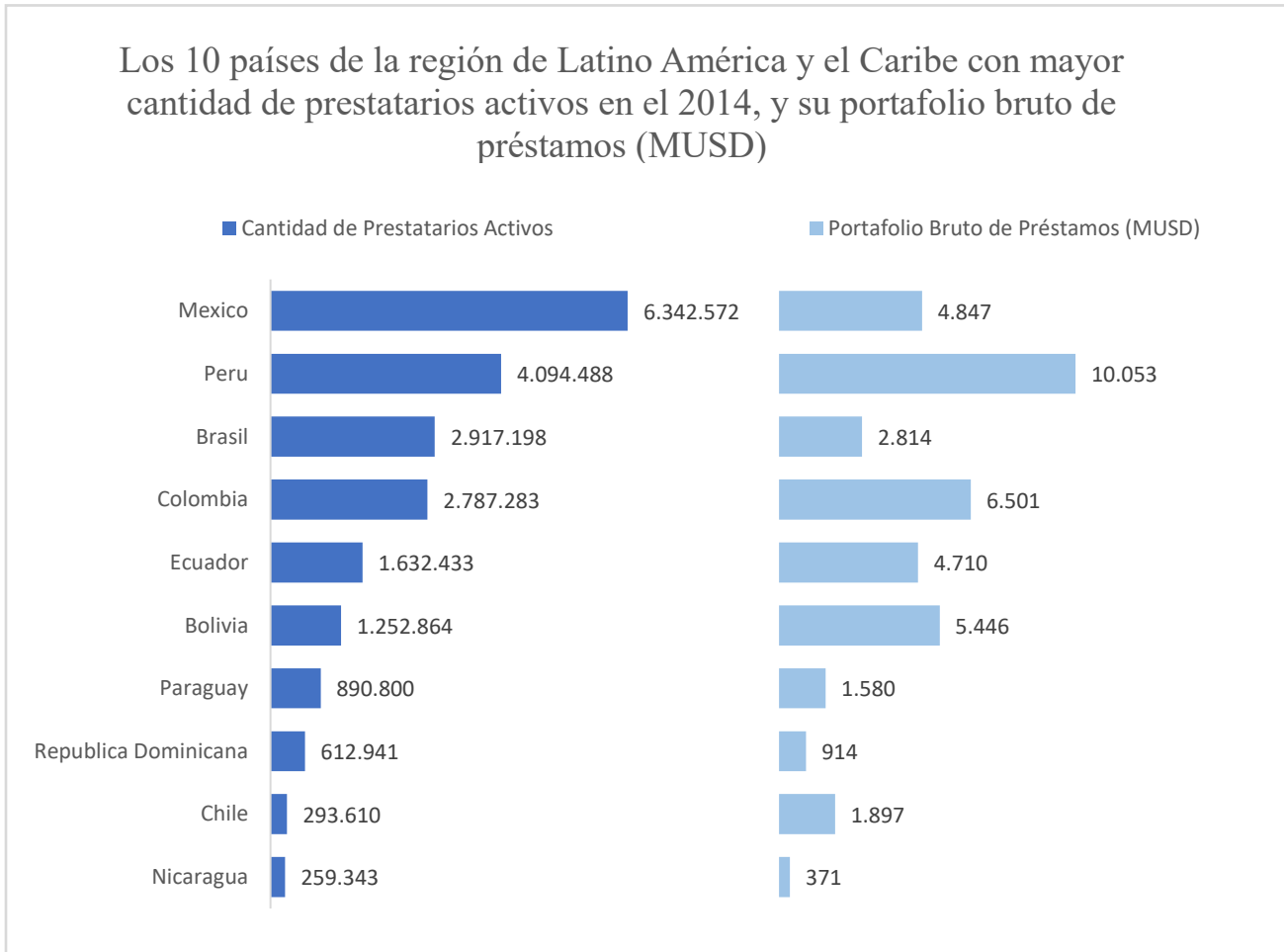
**Tabla 6:** Países que componen la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, y la cantidad de IMFs por país.

	Country	Cantidad de IMFs
1	Argentina	6
2	Bolivia	22
3	Brasil	23
4	Chile	4
5	Colombia	23
6	Costa Rica	14
7	República Dominicana	16
8	Ecuador	48
9	El Salvador	14
10	Guatemala	19
11	Guyana	1
12	Haití	5
13	Honduras	23
14	Jamaica	2
15	México	77
16	Nicaragua	25
17	Panamá	6
18	Paraguay	5
19	Perú	48
20	Uruguay	1
21	Venezuela	1

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

Los 10 países de la región con mayor cantidad de prestatarios activos en el 2014, se encuentran señalados en la Ilustración 1. Los países con mayor número de prestatarios son México (6,3 millones de personas), Perú (4 millones), Brasil (2,9 millones) y Colombia (2.7 millones). De estos 10 países, quien entrega un mayor monto de préstamos brutos es Perú con 10.053 millones de dólares, seguido de Colombia con 6.501 MUSD y Bolivia con 5.446 MUSD.

**Ilustración 1:** Los 10 países de la región de Latino América y el Caribe con mayor cantidad de prestatarios activos en el 2014, y su portafolio bruto de préstamos (MUSD)



Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

Las Instituciones Microfinancieras con mayor cantidad de prestatarios activos en el 2014, se encuentran listadas a continuación en la Tabla 7. La Tabla 7 indica que la mayor institución en la región, según la cantidad de prestatarios activos, es Compartamos Banco de México con 2.5 millones de prestatarios, seguido por CrediAmigo y AgroAmigo de Brasil con 1.8 y 0.9 millones de prestatarios respectivamente. De estas 10 MFIs, aquellas que poseen el mayor portafolio de préstamos brutos es Banco Caja social de Colombia con 3.686 MUSD, seguido por Compartamos Banco con 1.287 MUSD y Pichincha Microfinanzas de Ecuador con 1.204 MUSD.

**Tabla 7:** Las 10 MFIs en la Región de Latino América y el Caribe con mayor cantidad de prestatarios activos en el 2014, y su portafolio bruto de préstamos

	Nombre de la Institución	País	Cantidad de Prestatarios activos	Portafolio bruto de préstamos MUSD
1	Compartamos Banco	México	2.573.961	1.287
2	CrediAmigo	Brasil	1.862.239	1.020
3	AgroAmigo	Brasil	940.265	1.019
4	Financiera Independencia	México	842.837	326
5	Provident	México	786.376	256
6	Banco Caja Social	Colombia	758.559	3.686
7	Crediscotia	Perú	666.299	1.061
8	Financiera Edyficar	Perú	611.920	1.139
9	Fundación Mundo Mujer	Colombia	531.240	462
10	Pichincha Microfinanzas	Ecuador	484.346	1.204

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

Los prestatarios de la región de Latino América y El Caribe viven en su mayoría en zonas urbanas. Durante el 2014, aproximadamente el 70% vive en zonas urbanas y el 30% en zonas rurales. Los créditos otorgados a estos prestatarios son mayoritariamente entregados a Microempresas (48%), seguido por Financiamiento para el Hogar (35%) y Pequeñas y Medianas Empresas (17%). El monto promedio de préstamos otorgados según el tipo de producto de crédito es 1.269 USD para las Microempresas, 2.945 USD para Financiamiento para el Hogar y 16.464 USD para para Pequeñas y Medianas Empresas (Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket)).

El estado legal de las IMFs en Latino América y el Caribe corresponden principalmente a Instituciones Financieras No Bancarias (IFNB) y ONGs. En el 2014, 158 instituciones corresponden a IFNB y 126 instituciones corresponden a ONGs, en menor medida se encuentran las Cooperativas de crédito y Bancos con 56 y 40 instituciones respectivamente. Sus fuentes de financiamiento en el 2014 corresponden mayoritariamente a depósitos, a excepción de las ONGs. Las IFNB reciben depósitos como su mayor fuente de financiamiento en un 58%, así como también

los bancos con un 67% y las Cooperativas de Crédito con un 73%. Por su parte, las ONGs financian sus actividades mayoritariamente con préstamos que corresponde a un 55% de su fuente de financiamiento en promedio, esto debido principalmente a la restricción que poseen para la toma de depósitos (ver Ilustración 26 en Anexo 9.7).

Los indicadores de rentabilidad más importantes de las IMFs en la Región de Latino América y el Caribe se presentan a continuación. El rendimiento sobre portafolio, corresponde a los ingresos financieros generados por la cartera bruta de préstamos sobre el monto total de préstamos entregados, es decir, muestra la capacidad de generar ingresos de la institución basado en los intereses, fees y comisiones que reciben por cada préstamo otorgado. En el 2014, las ONGs son aquellas que generan mayor cantidad de ingresos respecto a los préstamos entregados con un 36,2% de rendimiento sobre su portafolio, seguidos por las IFNB con un 28,8%, los Bancos con 22,5%, y finalmente, las Cooperativas de Crédito con 17,3%, siendo las que poseen un menor rendimiento. Los ingresos financieros sobre los activos, representa la capacidad de gestión de los activos de las IMFs para generar ingresos operacionales por los préstamos otorgados. En el 2014, al igual que en el indicador de rendimiento sobre portafolio, las ONGs poseen un mayor porcentaje con un 29,7%, seguido por las IFNB con un 24,3%, los Bancos con 20,7% y finalmente las Cooperativas de Crédito con un 14,9% de ingresos por sobre sus activos. Los gastos financieros sobre los activos, representa la proporción total de los gastos financieros incurridos por la institución para financiar sus activos. Las ONGs poseen mayores gastos financieros (5,7%), seguidos en forma descendiente por las IFNB (4,9%), las Cooperativas de Crédito (3,7%) y los Bancos (3,5%) (ver Ilustración 27 en Anexo 9.7).

Los Gastos operacionales sobre el portafolio bruto, corresponde al total de los gastos financieros comparado con la cartera bruta de préstamos, es decir, representa todos los costos incurridos en la entrega de un préstamo. Las ONGs poseen una mayor proporción de gastos incurridos con un 24,3%, seguidos por las IFNB con un 16,7%, los Bancos con un 13.1% y finalmente las Cooperativas de Crédito con 10.9%. El Retorno sobre los activos, también conocido como ROA, corresponde al resultado de la operación después de impuestos sobre el total de activos. Este indicador mide la capacidad de gestión de la institución financiera de sus activos para optimizar sus ganancias. Las ONGs poseen un mayor rendimiento de sus activos con un 3,8%, seguido por los Bancos con un 3.1%, las IFNB con 1,5% y las Cooperativas de Crédito con 1.4%. El Retorno sobre patrimonio, también conocido como ROE, corresponde al resultado de la operación después

de impuestos sobre el total del patrimonio. Este indicador mide la capacidad de la institución financiera para construir patrimonio a través de las ganancias retenidas. Los Bancos poseen un ROE de 18,9%, muy superior a las demás IMFs; seguido por las IFNB, las ONGs y las Cooperativas de Crédito con un ROE aproximado del 9% para estas instituciones (ver Ilustración 28 en Anexo 9.7).

Los indicadores de productividad y eficiencia de las IMFs en Latino América y el Caribe en el 2014, se presentan a continuación. Estos indicadores corresponden al Costo por Prestatario, que representa el costo promedio de mantener un prestatario activo; y la cantidad de Prestatarios Activos por cada Ejecutivo de Crédito, que mide la cantidad de casos gestionados por cada ejecutivo de crédito. Las Cooperativas de Crédito poseen el mayor costo promedio por prestatario activo, que corresponde a 350 USD, seguido por los Bancos con 259 USD, las IFNB con 241 y las ONGs con 203 USD. Por otra parte, la cantidad de prestatarios por ejecutivo de crédito es mayor en los Bancos con 361 prestatarios, seguido por las Cooperativas de Crédito con 322, las ONGs con 248 y las IFNB con 209 prestatarios (ver Ilustración 29 en Anexo 9.7).

Los indicadores de Riesgo de Cartera de las IMFs en Latino América y el Caribe en el 2014 se presentan a continuación. Los indicadores de riesgo indican la proporción de préstamos que tienen un periodo de deuda de más de 30 o 90 días. Esta deuda puede corresponder al no pago total o parcial del crédito, incluyendo los préstamos re-negociados. El indicador de Portafolio en Riesgo > 90 días, indica aquellos préstamos considerados como alto riesgo de pérdida. Las IFNB poseen la mayor proporción de préstamos en riesgo, con 5.9% del Portafolio en riesgo superior a 30 días y 4.8% del Portafolio en riesgo superior a 90 días. A continuación, se encuentran las ONGs con 4.8% de riesgo a 30 días y 3.3% de riesgo a 90 días; los Bancos con 4.1% a 30 días y 2.8% a 90 días; y por último las Cooperativas de crédito con 3.2% a 30 días y 3.7% a 90 días (ver Ilustración 30 en Anexo 9.6).

### 2.3. Industria Microfinanciera en Chile

La Industria Microfinanciera en Chile nació en el año 1986 luego de una profunda crisis económica que afectó al país y que dejó una tasa de desempleo cerca del 30%. Este escenario motivó la creación de instituciones que promovieran la entrega de microcréditos productivos para impulsar

la economía del país, dando origen a la Industria Microfinanciera en Chile (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2014).

En el año 2001, se formó la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile con el objetivo de crear un espacio de reflexión y análisis para apoyar el desarrollo de políticas, programas e instrumentos que contribuyan al desarrollo de las microfinanzas en el país. En esta asociación se encuentran la mayoría de las instituciones privadas de ahorro y crédito, bancos con segmentos de microempresas, cooperativas, sociedades privadas, cajas de compensación y ONGs que tienen programas de servicios financieros y no financieros enfocado a las microfinanzas (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2017). Las Instituciones Micro Financieras (IMFs) afiliadas a la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G. corresponden a cerca del 95% del microcrédito entregado en el país, y regularmente entregan información de forma voluntaria para dar a conocer el estado de las microfinanzas en el país y fomentar las buenas prácticas entre las instituciones de la Red (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2014).

Los principales indicadores de la Industria en Chile en el 2014, fueron una cartera de clientes de 328.127 microempresas, con una cartera de colocaciones de \$901 mil millones de pesos, un rango de concentración de crédito entregado de 200 UF y más, una tasa de mora a 30 días del 4,3% y una tasa de castigo del 3,14% (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2014).

La Tabla 10 muestra los indicadores de la industria, segregados según el monto de crédito promedio entregado por las IMFs. Es posible señalar que el 58% de la cartera de clientes y el 96% de la cartera de colocaciones corresponde a IMFs con un segmento de crédito promedio superior a un millón de pesos. Adicionalmente, el rango de concentración de las operaciones de crédito es de “200 UF y más” para las instituciones con un segmento superior a un millón de pesos, y “0-25 UF” para instituciones con segmento inferior a un millón de pesos. La tasa de mora superior a 30 días en las instituciones con segmento superior a 1MM es igual al 4,4% y 2,2% para las instituciones con segmento inferior a 1MM. Por último, la tasa de castigo es igual al 3,06% para las instituciones con segmento superior a 1MM y 4,9% para instituciones con segmento inferior a 1MM.

**Tabla 8:** Indicadores de la Industria Microfinanciera en Chile, reportados a la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G en el 2014, según segmento de crédito promedio entregado

Indicadores de la Industria, según segmento de crédito promedio entregado	UM	> 1MM	< 1MM	Total, Red Microfinanzas
Cartera de Clientes vigentes	Nº de clientes	190.388 (58%)	137.739 (42%)	328.127
Cartera de colocaciones vigentes	pesos	863.374.424 (96%)	37.854.378 (4%)	901.228.802
Rango de concentración de operaciones de crédito	rango	200 UF y más	0-25 UF	200 UF y más
Tasa de Mora > 30 días	%	4,4%	2,2%	4,3%
Tasa de Castigo	%	3,06%	4,9%	3,14%

Fuente: (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2014)

La distribución de la cartera de colocaciones, según el rubro de la microempresa que ha solicitado un préstamo para las IMFs con un segmento de crédito superior a 1MM son el Comercio (31%), Transporte (35%) y Agrícola (18%). Para el caso de las IMFs con un segmento de crédito inferior a 1MM los rubros más importantes corresponden a Comercio (58%), Producción (25%) y Servicio (12%) (ver Ilustración 31 en Anexo 9.7).

En Chile, las IMFs están orientadas principalmente en la inclusión financiera de los microempresarios que poseen una menor capacidad de ingreso o se encuentran ubicados en una zona geográfica con menor acceso a servicios financieros. Se define como microempresario a toda persona que genera ingresos a través de una actividad económica independiente, formal o informal, rural o urbano, y cuyas ventas no superen los 2.400 UF. Los servicios microfinancieros entregados en el país corresponden a microcréditos productivos, microahorros, microseguros, y otros como microleasing productivo (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2017).



Las instituciones que forman parte de la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile y que conforman cerca del 95% de la industria se encuentran listadas en la Tabla 11. Aquí se indica su estado legal, metodología de entrega de crédito y segmento de crédito promedio de cada institución. La Tabla 11 muestra que, aquellas instituciones con un segmento de crédito promedio mayor a 1 millón de pesos utilizan una metodología de crédito individual, tales como: Banco Estado Microempresas, Banco Banefe, BCI Empresarios, Coopeuch, Oriencoop y Caja Los Andes. Por otro lado, aquellas instituciones con un segmento de crédito menor a 1 millón de pesos utilizan ambas metodologías, individual y grupal, tales como: Emprende Microfinanzas (metodología individual), Fondo Esperanza (metodología individual y grupal), Fundación Banigualdad (metodología grupal) y Fundación Crecer (metodología grupal).

**Tabla 9:** IMFs afiliadas a la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G en el 2017; su estado legal, metodología de entrega de crédito y segmento de crédito promedio.

	Nombre de la Institución	Estado Legal	Metodología de Crédito	Segmento de Crédito Promedio
1	Banco Estado Microempresas	Banco	Individual	> 1MM
2	Banco Banefe	Banco	Individual	> 1MM
3	BCI Empresarios	Banco	Individual	> 1MM
4	Coopeuch	Cooperativa de Crédito	Individual	> 1MM
5	Oriencoop	Cooperativa de Crédito	Individual	> 1MM
6	Caja Los Andes	Caja de Compensación	Individual	> 1MM
7	Emprende Microfinanzas	Sociedad Financiera	Individual	< 1MM
8	Fondo Esperanza	Sociedad por Acciones	Individual y Grupal	< 1MM
9	Fundación Banigualdad	ONG	Grupal	< 1MM
10	Fundación Crecer	ONG	Grupal	< 1MM
11	ConFianza	Sociedad de Garantía	s/i	s/i

Fuente: (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2014), (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2017)

La mayoría de los prestatarios en Chile en el 2014, se ubican en zonas urbanas. Los tipos de productos de crédito entregado, corresponden en su mayoría a créditos para microempresarios. El monto medio de préstamos por usuario en el 2014 se encuentra en un rango de 330 USD a 979 USD de préstamo, esto contrasta notablemente con el monto promedio de préstamo de Banco Estado que es igual a 9.906 USD por prestatario. La estructura de financiamiento de las IMFs en Chile en el 2014 corresponde para las IMFs no bancarias, tales como Fondo Esperanza, FINAM Chile y Emprende Microfinanzas, a través de préstamos y capital; a diferencia de Banco Estado que lo hace en una gran proporción a través de depósitos, y en una menor proporción a través de capital (ver Ilustración 32, 33, 34 y 35 en Anexo 9.7).

Los Indicadores de Rentabilidad de las IMFs en Chile en el 2014, se indican a continuación. El rendimiento sobre el portafolio, de acuerdo a lo indicado anteriormente, corresponde a los ingresos financieros generados por la cartera bruta de préstamos sobre el monto total de préstamos entregados, es decir, muestra la capacidad de generar ingresos de la institución, señala que Emprende Microfinanzas posee el mayor rendimiento con un 37%, seguido por Fondo Esperanza con un 33,6%. Con un rendimiento mucho menor, se encuentra Banco Estado con un 10,8%. Los ingresos financieros sobre los activos, de acuerdo a lo indicado anteriormente, corresponde a la capacidad de gestión de los activos para generar ingresos operacionales por los préstamos otorgados, indica que Emprende Microfinanzas y Fondo Esperanza poseen un 36,1% y 31,3% respectivamente, mientras que Banco Estado solo posee un 12% de rendimiento. Los gastos financieros sobre los activos, de acuerdo a lo indicado anteriormente, corresponde a la proporción total de gastos financieros incurridos por la institución para financiar sus activos, indica que Emprende Microfinanzas poseen un mayor gasto para financiar sus activos con un 3,7%; seguido por Fondo Esperanza con un 1,9% y por último Banco Estado con un 0,0% (ver Ilustración 36 en Anexo 9.7).

Los gastos operacionales sobre el portafolio bruto, de acuerdo a lo indicado anteriormente, representa todos los costos incurridos en la entrega de un préstamo, que muestra que Emprende Microfinanzas posee una mayor proporción de gastos incurridos igual al 36% del portafolio bruto, seguido por Fondo Esperanza con un 30%. Con una proporción más baja se encuentra Banco Estado, la que es igual a un 7,1%. El retorno sobre los activos (ROA), de acuerdo a lo indicado anteriormente, mide la capacidad de gestión de la institución financiera de sus activos para optimizar sus ganancias, muestra que Fondo Esperanza posee un mayor rendimiento de sus activos

con un 0,61%, seguido por Banco Estado con un 0,56%. Emprende Microfinanzas posee un rendimiento negativo de sus activos igual a -4,4%. El retorno sobre el patrimonio (ROE), de acuerdo a lo indicado anteriormente, mide la capacidad de la institución financiera para construir patrimonio a través de las ganancias retenidas, indica que Banco Estado posee un mayor rendimiento igual a 5,96%, seguido por Fondo Esperanza con un 1,18% y luego Emprende Microfinanzas con un rendimiento negativo igual a -6,63% (ver Ilustración 37 en Anexo 9.7).

Los indicadores de productividad y eficiencia de las IMFs en Chile en el 2014, se indican a continuación. Para la cantidad de prestatarios por ejecutivo de crédito, Banco Estado posee un mejor indicador con 436 prestatarios por ejecutivo, seguido por Fondo Esperanza con 305 y Emprende Microfinanzas con 236. Por otro lado, el costo por prestatario es menor para Fondo Esperanza con 147 USD por prestatario, seguido por Emprende Microfinanzas con 351 USD y Banco Estado 719 USD (ver Ilustración 38 en Anexo 9.7).

Los indicadores de Riesgo de Cartera de las IMFs en el 2014 se indican a continuación. Estos indicadores indican la proporción de préstamos que tienen un periodo de deuda de más de 30 o 90 días, y que por lo tanto representan un riesgo de pérdida para las instituciones. Aquellos préstamos con una deuda superior a 90 días son considerados como de alto riesgo. El indicador de portafolio de riesgo superior a 30 días indica que Emprende Microfinanzas es la institución que posee un mayor riesgo igual a 11,7% de su portafolio, seguido por Banco Estado con 7,2% y Fondo Esperanza con un 0,8%. Adicionalmente, la ilustración señala que Emprende Microfinanzas posee un 6,7% de su portafolio con un alto riesgo de pérdida, seguido por Banco Estado con 4,5% y Fondo Esperanza con un 0,2% (ver Ilustración 39 en Anexo 9.7).

#### 2.4. Regulación de la Industria Microfinanciera en Chile

En Chile, la Industria Microfinanciera no posee un estatuto jurídico especial para la operación de las instituciones de microcrédito. Esta industria se encuentra regulada y supervisada por diferentes instituciones gubernamentales, dependiendo del tipo de institución que entregue los servicios microfinancieros. Actualmente, en Chile las instituciones que entregan estos servicios corresponden a Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas de Compensación y ONGs (corporaciones y fundaciones).

En términos generales, todas las instituciones que ofrecen créditos están sujetas a la Ley Protección al Consumidor (Ley 19.496), a la Ley que regula las operaciones de crédito de dinero (Ley 18.010) y a la ley que regula la cobranza extrajudicial (Ley 19.659) (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009). Además, cada institución posee sus propios aspectos regulatorios que son revisados a continuación.

Los Bancos se rigen por la Ley General de Bancos (DFL N° 3) y sus operaciones se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Su giro es amplio, pueden realizar todo tipo de préstamos y captaciones (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se rigen por la Ley de Cooperativas (DFL N° 5, Ley 20.190) y sus operaciones se encuentran supervisadas por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía (DECOOP). Su giro es amplio, pueden realizar todo tipo de préstamos y captaciones, salvo las siguientes restricciones: no realizar captaciones en moneda extranjera, sólo pueden captar a través de cuentas a la vista (no cuentas corrientes), no pueden abrir y mantener cuentas de ahorro a plazo para la vivienda y educación superior, no pueden emitir bonos y otros valores de oferta pública, efectuar cobranzas y emitir ni operar tarjetas de crédito (letras b, g, h, i, k y n del artículo 86 de la Ley de Cooperativas) (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que posean un patrimonio sobre UF 400 mil se rigen por un marco regulatorio especial, según lo establecido en el artículo n° 87 de la Ley de Cooperativas. Sus operaciones se encuentran fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y su giro es amplio para los préstamos y captaciones, sin las restricciones de las Cooperativas supervisadas por el Decoop, salvo la captación a través de cuentas corrientes. Una de las ventajas de estas cooperativas, es que tienen acceso a la garantía estatal a los depósitos (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009).

Las Cajas de Compensación se rigen por la Ley de Cajas de Compensación (Ley 18.833) y sus operaciones se encuentran supervisadas por Superintendencia de Seguridad Social y Previsión Social (SUSESO). Su giro es la administración de prestaciones de seguridad social y pueden establecer un régimen de crédito social, que está regido por un reglamento especial (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009).

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), que son definidas como entidades sin fines de lucro, tales como fundaciones y corporaciones están regidas por el Título XXXIII del Libro I “De Las Personas Jurídicas” del Código Civil. Su giro les permite prestar dinero, pero no están autorizadas para realizar captaciones. Estas organizaciones no se encuentran sometidas a ningún tipo de régimen regulatorio o de supervisión prudencial (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009)

La Tabla 12 muestra un resumen, de los aspectos regulatorios de las instituciones que pueden entregar microcrédito en Chile. Como es posible apreciar, la legislación a la que se encuentran afectas, el giro que tienen permitido y la supervisión a la que están sometidas son diferentes para cada institución lo que dificulta la unificación de las operaciones de microcrédito en el país.

Es importante destacar que a nivel internacional también se presenta este escenario donde las instituciones que ofrecen microcrédito poseen distintas regulaciones y figuras jurídicas, sin embargo, en los países considerados con buenas prácticas para la industria, existen figuras jurídicas especiales que son otorgadas para la entrega de microcrédito que facilitan sus operaciones financieras en esos países (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009).

**Tabla 10:** Aspectos regulatorios generales de las instituciones que entregan servicios microfinancieros en Chile

Aspectos	Bancos	Cooperativas	Cooperativas	Cajas de Compensación	ONG
<b>Legislación</b>	Ley de Bancos	Ley de Cooperativas	Ley de Bancos Ley de Cooperativas	Ley de Cajas de Compensación	Código Civil
<b>Giro</b>	Intermediación Financiera Amplia	Intermediación Financiera Restringida	Intermediación Financiera Amplia	Intermediación Financiera Restringida	Puede prestar, pero no captar
<b>Supervisión</b>	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)	Departamento de Cooperativas (DECOOP)	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)	Superintendencia de Seguridad Social y Previsión Social (SUSESO)	No posee

Fuente: (CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda, 2009)

### 3. Descripción de la Institución Caso de estudio: Fondo Esperanza SpA.

#### 3.1. Descripción General

Fondo Esperanza SpA. es una institución de desarrollo social en Chile, que entrega servicios microfinancieros, bajo metodología grupal o también llamada Bancos Comunes, a los emprendedores más vulnerables del país. Además, entrega servicios de capacitación en su *Escuela de Emprendimiento* y redes de apoyo a estos emprendedores. Su visión es “Ser la institución de microfinanzas con el mejor modelo de desarrollo social para emprendedores de comunidades vulnerables”.

Los indicadores generales de Fondo Esperanza SpA. al 31 de diciembre del 2016, se encuentran a continuación. En términos de sus características institucionales, Fondo Esperanza posee 72 MUSD

en Activos Totales, cuenta con 560 empleados, 53 oficinas y 325 ejecutivos de créditos. En términos de cobertura, Fondo Esperanza posee 110.817 prestatarios activos, con un monto total desembolsado en el 2016 de 196 MUSD, con 270.150 préstamos entregados y con una cartera bruta de préstamos de 64 millones de dólares. Respecto a su desempeño financiero general, su última tasa de retorno sobre los activos (ROA) reportada en el 2014 fue de 0,61%, en el 2016 su tasa de retorno sobre patrimonio (ROE) fue de 6.18% y su indicador de autosuficiencia operacional, que mide la capacidad de cubrir sus gastos financieros, operacionales y provisiones por pérdidas con sus ingresos financieros, fue de 108,87%. En términos de sus ingresos, el margen de ganancia es de 8,15% y el retorno sobre el portafolio bruto de préstamos fue de 32,1%. En términos de eficiencia y productividad, los gastos operacionales corresponden a un 24,5% de su portafolio de préstamos, los gastos de personal corresponden a un 17,05% de su portafolio de préstamos, el costo por prestatario es de 133 USD y poseen 341 prestatarios asignados a cada ejecutivo de crédito. Por último, en términos de riesgo y liquidez, su tasa de riesgo superior a 30 días es de 0,75%, su tasa de riesgo superior a 90 días es de 0,25%, y su tasa de castigos, que representa la proporción de préstamos que han sido removidos del portafolio bruto de préstamos debido a su alta probabilidad de no pago, es de 2,78% (ver Ilustración 40 en Anexo 9.7).

Los Estados de Resultado de los años 2014, 2015 y 2016 de Fondo Esperanza SpA. se encuentran presentados en la Tabla 13. En la Tabla 13, es posible apreciar que tanto sus ingresos operacionales como sus utilidades del ejercicio han tenido un crecimiento significativo durante los últimos años, especialmente del año 2015 al 2016 donde sus ingresos operacionales crecieron de 16.600 a 19.035 miles de dólares, que corresponde a un aumento de un 14,7%, y su utilidad aumentó de 943 a 1.391 miles de dólares, lo que corresponde a un crecimiento de un 47,5%. Los costos operacionales permanecieron constantes durante el 2014 y 2015, sin embargo, en el 2016 se produjo un aumento de 15.396 a 17.484 miles de dólares, lo que corresponde a un 13,6%.

**Tabla 11:** Estado de Resultado Fondo Esperanza SpA. 2014 - 2016

	2.014	2.015	2.016
	miles de USD	miles de USD	miles de USD
<b>INGRESOS</b>			
<b>Ingreso financiero por préstamos</b>	<b>14.259</b>	<b>15.722</b>	<b>18.524</b>
Ingresos por intereses	12.074	12.510	14.920
Ingresos por fees y comisiones	2.185	3.212	3.604
<b>Otros ingresos</b>	<b>1.048</b>	<b>877</b>	<b>510</b>
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES (USD)</b>	<b>15.307</b>	<b>16.599</b>	<b>19.035</b>
<b>Variación porcentual 2015-2016 (%)</b>			<b>14,7%</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>Gastos financieros por préstamos</b>	<b>915</b>	<b>851</b>	<b>1.622</b>
Gastos por intereses de préstamos	342	851	1.284
Otros gastos financieros	573	-	338
<b>Pérdida de valor neta de préstamos</b>	<b>1.745</b>	<b>1.678</b>	<b>1.724</b>
Pérdida de valor de préstamos	1.826	1.778	1.815
Recuperación de préstamos castigados	-81	-100	-91
<b>Gastos operacionales</b>	<b>12.704</b>	<b>12.867</b>	<b>14.138</b>
Gastos de personal	8.862	8.636	9.839
Gastos de Administración	3.714	4.084	4.124
Gastos de depreciación y amortización	128	146	175
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES (USD)</b>	<b>15.364</b>	<b>15.396</b>	<b>17.484</b>
<b>Variación porcentual 2015-2016 (%)</b>			<b>13,6%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL (USD)</b>	<b>-57</b>	<b>1.204</b>	<b>1.550</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL (USD)</b>	<b>18</b>	<b>51</b>	<b>24</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (USD)</b>	<b>-39</b>	<b>1.254</b>	<b>1.575</b>
Impuesto	-357	311	184
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO (USD)</b>	<b>318</b>	<b>943</b>	<b>1.391</b>
<b>Variación porcentual 2015-2016 (%)</b>			<b>47,5%</b>

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

La Tabla 14 muestra la Estructura de Ingresos y Costos Operacionales que posee Fondo Esperanza SpA en su Estado de Resultados en el año 2016. Sus ingresos operacionales están principalmente compuestos por los ingresos por concepto de intereses de los préstamos entregados a sus clientes



que corresponden a un 78% del total de los ingresos operacionales. De forma complementaria se encuentran los ingresos por fees y comisiones de los préstamos otorgados, que corresponde a un 19% del total de ingresos operacionales. Por otro lado, los gastos operacionales se encuentran principalmente afectados por los gastos de personal, gastos de administración y gastos de depreciación y amortización que en su conjunto corresponden al 81% del total de los gastos operacionales de la institución. Además, existen por la pérdida de valor de préstamos que son castigados que corresponde a un 10% y gastos financieros por los préstamos entregados que corresponden a un 9% del total de gastos operacionales. Cabe señalar que cerca del 1% de los gastos operacionales es reintegrado por concepto de recuperación de préstamos castigados.

**Tabla 12:** Estructura de Ingresos y Costos Operacionales de Fondo Esperanza SpA. en el 2016

	2.016	
	miles de USD	%
<b>INGRESOS</b>		
<b>Ingreso financiero por préstamos</b>	<b>18.524</b>	<b>97%</b>
Ingresos por intereses	14.920	78%
Ingresos por fees y comisiones	3.604	19%
<b>Otros ingresos</b>	<b>510</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES (USD)</b>	<b>19.035</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>		
<b>Gastos financieros por préstamos</b>	<b>1.622</b>	<b>9%</b>
Gastos por intereses de préstamos	1.284	7%
Otros gastos financieros	338	2%
<b>Pérdida de valor neta de préstamos</b>	<b>1.724</b>	<b>10%</b>
Pérdida de valor de préstamos	1.815	10%
Recuperación de préstamos castigados	-91	-1%
<b>Gastos operacionales</b>	<b>14.138</b>	<b>81%</b>
Gastos de personal	9.839	56%
Gastos de Administración	4.124	24%
Gastos de depreciación y amortización	175	1%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES (USD)</b>	<b>17.484</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

### 3.2. Fundación de Microfinanzas BVVA

Desde el 2011, Fondo Esperanza forma parte de la Fundación de Microfinanzas BBVA (FMBBVA), a partir de la adquisición mayoritaria que realizó esta fundación, donde surge Fondo Esperanza SpA. La FMBBVA es una fundación sin fines de lucro creada por el Grupo BBVA en 2007 como parte de una de sus iniciativas de Responsabilidad Social y con el objetivo de promover el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de la Finanzas Productivas Responsables. Esta fundación es autónoma del Grupo BBVA, tanto en su gobierno como en su gestión, por lo tanto, todas las ganancias son reinvertidas en la fundación. La FMBBVA posee 6 entidades financieras, que se encuentran en 5 países de Latino América, siendo esta zona geográfica su principal objetivo para desarrollar su modelo de Finanzas Productivas Responsables. Las instituciones que forman parte de la fundación corresponden, además de Fondo Esperanza, a Bancamia (Colombia), Financiera Confianza (Perú), Banco Adopem (República Dominicana), Emprede Microfinanzas (Chile) y Microserfin (Panama).

En el 2016, el total de clientes netos de la FMBBVA fue de 1,8 millones de clientes, esto incluye clientes de crédito y clientes de ahorro. La institución con mayor participación en cantidad de clientes netos, corresponde a Bancamia (Colombia) con un 45%, seguido por Financiera Confianza (Perú) con un 26% y Banco Adopem (República Dominicana), más atrás se encuentra Fondo Esperanza que representa el 6% del total de clientes netos de la fundación a diciembre del 2016. Al 31 de diciembre del 2016, Fondo Esperanza posee 110.817 clientes de crédito, que corresponde a un 12% del total de clientes de crédito de las instituciones que conforman el Grupo FMBBVA. La cartera bruta de préstamos de la FMBBVA fue de 1.082 millones de dólares en el 2016. Financiera Confianza (Perú) posee la mayor participación en la cartera bruta con 43%, seguido por Bancamia (Colombia) con 35%, luego Banco Adopem (República Dominicana) con 12% y Fondo Esperanza con un 6% de la cartera total (ver Ilustración 41, 42 y 43 en Anexo 9.7).

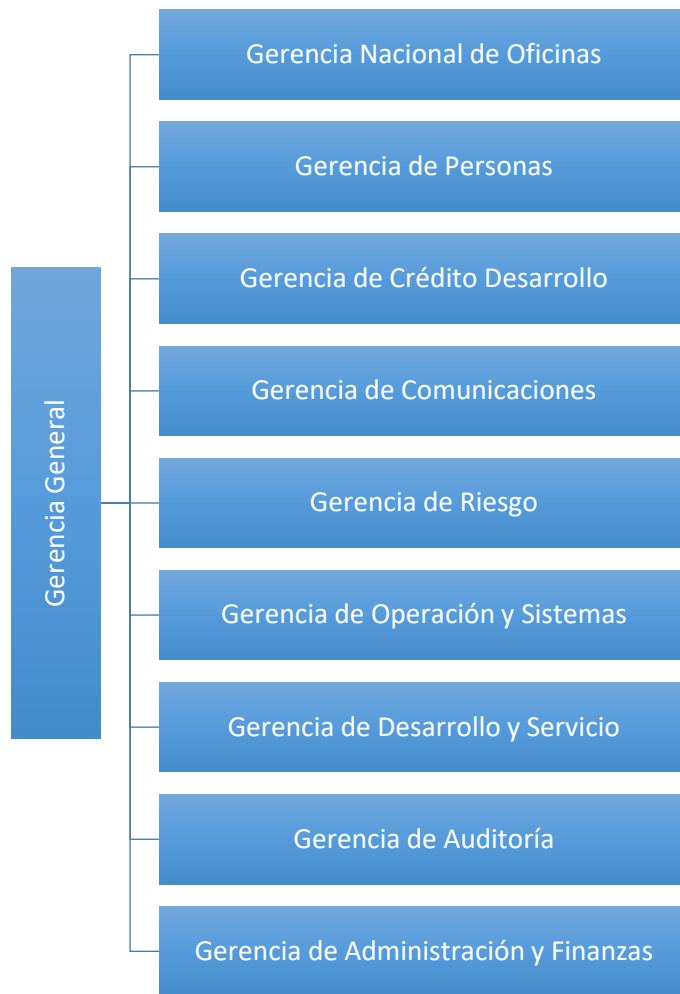
### 3.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Fondo Esperanza SpA al 31 de diciembre 2016 está representada en la Ilustración 2. Como muestra la Ilustración, la institución posee 10 Gerencias para su administración, estas corresponden a Gerencia General, Gerencia Nacional de Oficinas, Gerencia de Personas, Gerencia de Crédito Desarrollo, Gerencia de Comunicaciones, Gerencia de Riesgo,

Gerencia de Operación y Sistemas, Gerencia de Desarrollo y Servicio, Gerencia de Auditoría y Gerencia de Administración y Finanzas.

**Ilustración 2:** Estructura organizacional de Fondo Esperanza SpA al 31 de diciembre del 2016

Organigrama de Fondo Esperanza SpA  
al 31 de diciembre 2016



Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)

### 3.4. Productos y Servicios

Fondo Esperanza ofrece un servicio integral para sus clientes que contempla productos y servicios microfinancieros con capacitación y redes de apoyo. Los productos y servicios microfinancieros

que ofrecen corresponden a microcréditos y microseguros. Los servicios de microcrédito corresponden a créditos productivos grupales e individuales, mientras que los productos de microseguro corresponden a seguros de vida y desgravamen (Fondo Esperanza, 2017). La Ilustración 3 indica los productos y servicios microfinancieros disponibles actualmente en Fondo Esperanza. Estos servicios microfinancieros corresponden a: microcrédito productivo bajo metodología grupal “Banco Comunal”, microcrédito productivo bajo metodología grupal “Crédito Oportunidad”, microcrédito productivo bajo metodología individual “Banco Desarrollo”, microseguro de vida “Mi Familia Protegida” y microseguro de desgravamen.

**Ilustración 3:** Productos y Servicios Microfinancieros ofrecidos por Fondo Esperanza a sus clientes en el 2017

Productos y Servicios Microfinancieros ofrecidos  
por Fondo Esperanza a sus clientes en el 2017



Fuente: (Fondo Esperanza, 2017)

El microcrédito productivo bajo metodología grupal “Banco Comunal”, busca potenciar los emprendimientos de un grupo de personas a través del trabajo grupal. Para ello deben conformar grupos de 21 a 25 personas, que son llamados Bancos Comunales, y periódicamente deberán reunirse para fortalecer sus lazos, recibir capacitaciones y hacer crecer sus redes de apoyo. Estas reuniones son guiadas por un Asesor de Banco Comunal de Fondo Esperanza, quien les entrega las pautas para desarrollar su Banco Comunal. Los microcréditos son entregados individualmente, sin embargo, comparten garantías solidarias ante el pago de las cuotas de estos microcréditos, es decir, el compromiso de pago es asumido en forma grupal. El microcrédito entregado es progresivo y

aumenta con cada ciclo, los montos van desde los \$70.000 y puede llegar hasta \$1.300.000, los plazos de pago van de 4 a 7 meses, los pagos son semanales o quincenales y poseen coavalidad solidaria. La tasa de interés mensual vigente al 15 de septiembre del 2017, corresponde a 2,98% y las comisiones mensuales van desde \$1.000 hasta \$4.500 por mes, dependiendo del monto del crédito otorgado (Fondo Esperanza, 2017).

El microcrédito productivo bajo metodología grupal “Crédito Oportunidad”, busca aprovechar los ciclos económicos positivos para el negocio tales como comienzo del año escolar, fiestas patrias, año nuevo, entre otros. Este servicio microfinanciero solo está disponible para quienes forman parte de un Banco Comunal (BC). Entrega montos entre los \$60.000 y \$300.000, posee un tope máximo del 50% del crédito de Banco Comunal, el plazo debe finalizar al mismo tiempo que el crédito de Banco Comunal y los pagos son semanales o quincenales. La tasa de interés mensual vigente al 15 de septiembre del 2017, corresponde a 2,98% y no posee cobro de comisión mensual (Fondo Esperanza, 2017).

El microcrédito productivo bajo metodología individual “Crédito Desarrollo”, está enfocado en emprendedores que han obtenido un mayor desarrollo y que requieren financiamiento adicional para impulsar el crecimiento del negocio. El Crédito Desarrollo está compuesto por el Crédito Inversión, para la compra de activos fijos e infraestructura, y el Crédito Capital de Trabajo, para la compra de mercadería, insumos y otras necesidades de capital de trabajo. El Crédito de Inversión va desde \$1.000.000 a \$5.000.000, pagables desde 12 a 36 meses. Por otro lado, el Crédito de Capital de Trabajo, posee un máximo de \$1.200.000 pagable entre 1 y 8 meses. La tasa de interés mensual vigente al 15 de septiembre del 2017, corresponde a 2,38% para ambos tipos de crédito y no posee cobros de comisión mensual (Fondo Esperanza, 2017).

El microseguro de vida “Mi Familia Protegida”, busca apoyar económicamente a los emprendedores que forman parte de un Banco Comunal en caso de muerte accidental, incapacidad temporal y permanente, y gastos funerarios del asegurado. Este producto está disponible para todos los emprendedores menores de 65 años, cada vez que solicitan un crédito o renegociación. El microseguro posee un costo aproximado de \$859 mensuales, que se pagan junto al crédito de Banco Comunal; su vigencia es hasta la fecha de pago de la última cuota del crédito y posee una cobertura de 50 UF para muerte accidental, incapacidad total o permanente por accidente y desmembramiento

por accidente y \$532.116 aproximadamente para gastos funerarios por accidente o enfermedad sin preexistencia (Fondo Esperanza, 2017).

El microseguro de Desgravamen, busca apoyar a la familia del asegurado con el pago de la deuda pendiente del crédito de un emprendedor ante el fallecimiento de este. Este producto está disponible para todos los emprendedores menores de 71 años que mantienen un crédito individual. Su vigencia se extiende hasta el término de plazo del crédito y la prima se paga junto al crédito de cada emprendedor. El costo corresponde a un 0,24% del monto otorgado y cubre el saldo insoluto del crédito ante el fallecimiento del emprendedor (Fondo Esperanza, 2017).

La Tabla 15 y Tabla 16 muestran un resumen de las características de los Productos y Servicios Microfinancieros revisados anteriormente y que son ofrecidos por Fondo Esperanza en el 2017.

**Tabla 13:** Características de los Servicios Microfinancieros ofrecidos por Fondo Esperanza a sus clientes en el 2017

Servicios	Microcrédito productivo bajo metodología grupal “Banco Comunal”	Microcrédito productivo bajo metodología grupal “Crédito Oportunidad”	Microcrédito productivo bajo metodología individual “Banco Desarrollo”	
			Crédito de Inversión	Crédito de Capital de Trabajo
<b>Monto entregado</b>	\$70.000 a \$1.300.000	\$60.000 a \$300.000	\$1.000.000 a \$5.000.000	máximo \$1.200.000
<b>Plazos de pago</b>	4 a 7 meses	Igual al plazo del crédito Banco Comunal	12 a 36 meses	1 y 8 meses
<b>Tasa de interés</b>	2,98%	2,98%	2,38%	2,38%
<b>Comisión mensual</b>	\$1.000 a \$4.500	No posee	No posee	No posee
<b>Otras características</b>	Posee coavalidad solidaria	Tope máximo del 50% del crédito de BC	n/a	n/a

Fuente: (Fondo Esperanza, 2017)

**Tabla 14:** Características de los Productos Financieros ofrecidos por Fondo Esperanza a sus clientes en el 2017

Productos	Microseguro de vida “Mi Familia Protegida”	Microseguro de Desgravamen
<b>Edad</b>	Menor a 65 años	Menor a 71 años
<b>Costo mensual</b>	\$859 aprox.	0,24% del monto del crédito
<b>Disponible</b>	Banco Comunal y Crédito Desarrollo	Solo Crédito Desarrollo
<b>Cobertura</b>	50 UF	Saldo insoluto del crédito

Fuente: (Fondo Esperanza, 2017)

### 3.5. Clientes

En el 2016, el total de clientes de Fondo Esperanza fue de 110.817 prestatarios activos. La categorización de los clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016, según su rango de edad, indica que la mayoría de sus clientes, un 60,8%, se encuentra en el rango de edad entre 30 y 60 años; luego un 28% se encuentra en el rango de edad de menores de 30 años y finalmente un 11,2% corresponde a mayores de 60 años. Según su nivel primario de educación y género, un 41,1% de sus clientes corresponde a personas con nivel de educación primario o inferior, además el 82,8% de sus clientes correspondería a prestatarias mujeres. La actividad económica de los clientes indica que un 66% de los clientes se desempeña en el rubro del Comercio, un 26% en el rubro de la Producción y un 9% en el rubro de Servicios (ver Ilustración 44, 45 y 46 en Anexo 9.7).

El nivel de vulnerabilidad definido en función de su excedente per cápita del negocio respecto a las líneas de pobreza y extrema pobreza publicada por los organismos oficiales de cada país. Los clientes viven en extrema pobreza si su excedente per cápita del negocio se encuentra por debajo de la línea de extrema pobreza nacional, se definen como pobres si su excedente per cápita del negocio es inferior a la línea de pobreza nacional, vulnerables si su excedente per cápita del negocio es inferior a tres veces la línea de pobreza y otros si sus excedentes son superiores a tres veces la línea de pobreza nacional (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016, p. 109). De acuerdo a lo anterior, el 30,3% de los clientes de Fondo Esperanza se encuentran en el nivel de Extrema Pobreza, un 20% en el nivel de Pobreza y un 36,3% en un nivel de vulnerabilidad; lo que pondera un 86,6% de clientes que se encuentran en niveles vulnerables. Adicionalmente existe un 13,4% de clientes

que se encuentra en un nivel tres veces superior a la línea de pobreza nacional, categorizado como Otros (ver Ilustración 47, en Anexo 9.7).

### 3.6. Situación Legal

Fondo Esperanza es una organización constituida como una Sociedad por Acciones (SpA). Esto quiere decir que posee una personalidad jurídica distinta a la de los socios y que persigue fines de lucro. Por lo tanto, no se encuentra definida como Corporación o Fundación (SII, 2017). Las características de una Sociedad por Acciones (SpA), se encuentran definidas en la Ley 20.190 que fue publicada en el Diario Oficial el 5 de junio del 2007. Respecto a su existencia y capital, esta sociedad puede estar conformada por una o más personas, naturales o jurídicas, cuya participación en el capital se encuentra representado por acciones (Jara Baader, 2007).

En Chile, las sociedades pueden constituirse para cualquier objeto de lucro que no sea contrario a la ley, a la moral o las buenas costumbres. Sin embargo, existen algunas exigencias especiales, principalmente que se constituyan como sociedades anónimas, para algunas instituciones que normalmente están sometidas al control de la autoridad, entre estas instituciones destacan los bancos, instituciones financieras y compañías de seguros, que se encuentran relacionadas con la actividad microfinanciera (SII, 2017).

El objeto de sociedad de Fondo Esperanza SpA., de acuerdo a lo indicado en su Constitución de Sociedad; Foja 17978, Numero 13652, Año 2011; es “ a) prestar servicios financieros que consisten en el otorgamiento de microcréditos, programas de educación y capacitación, y otros servicios que se acuerden, a emprendedores de escasos recursos, b) facilitar el acceso al crédito y servicios financieros, que tengan la finalidad prioritaria de promover la actividad económica y empresarial, así como el autoempleo; c) la prestación de servicios de carácter técnico económico o financiero a estas mismas personas; d) prestar servicios de administración de créditos de cualquier naturaleza y cobranza de los mismos; e) prestar asesorías para evaluación de riesgos de créditos y realización de trámites de los mismos y f) las demás actividades y servicios que se relacionen con los servicios financieros y de microfinanzas” (Conservador de Bienes Raíces de Santiago, 2017)

Por último, es importante señalar que la Resolución N° 197 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) del 22 de Julio del 2014, otorga competencias a la SBIF para fiscalizar determinadas operaciones de crédito de dinero concedidas por entidades denominadas



instituciones que colocan fondos por medio de operaciones de crédito de dinero de manera masiva, entre las que se encuentra Fondo Esperanza SpA (76.141.388-0). Se entenderá por instituciones que colocan fondos por medio de operaciones de crédito de dinero de manera masiva, aquellas que habiendo realizado operaciones sujetas a un interés máximo convencional durante el año calendario anterior, cumplan con las condiciones y requisitos que se establezcan en el decreto supremo a entrar en vigencia según el inciso primero del artículo 31 de la Ley N° 18.010 que regula las operaciones de crédito de dinero. Mientras entre en vigencia este decreto supremo, se entenderá que las instituciones que colocan fondos por medio de operaciones de crédito de dinero de manera masiva como aquellas que durante el año calendario anterior han realizado operaciones sujetas a un interés máximo convencional por un monto global anual igual o superior a UF 100.000 y en un número superior a 1.000 UF. Estas instituciones, estarán sometidas a la fiscalización de la SBIF en lo que se refiere al cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 18.010 y solamente en relación a las operaciones a que se refieren los artículos 6° bis, 6° ter, y de lo establecido en los incisos segundo y tercero del artículo 31 del mismo cuerpo legal (SBIF, 2014).

De lo anterior, Fondo Esperanza SpA solo se encuentra regulada para realizar operaciones de crédito, no siendo regulada para operaciones de depósitos o ahorro, que también forman parte de las actividades realizadas por las instituciones microfinancieras.

## 4. Descripción del Problema del No Pago de Créditos

### 4.1 Conceptos Claves

El problema del no pago de crédito es una situación que se da tanto en la banca tradicional como en la banca microfinanciera. Este problema genera que las IMFs pierdan parte de sus ganancias ya que deben cubrir los gastos que implica la pérdida o castigo de los créditos no pagados. Para poder analizar este problema es necesario tener claro algunos conceptos claves de la industria microfinanciera relacionado con este tema. Para ello es importante revisar como estos conceptos se encuentran insertos en sus Estados Financieros, tanto en el Balance Anual como en el Estado de Resultados.

La Tabla 17 muestra la estructura típica de un Balance Anual de una IMF. La tabla muestra que, además de las cuentas tradicionales, el activo se encuentra compuesto por el Portafolio neto de

préstamos, que corresponde al Portafolio bruto de préstamos (1) menos la provisión por pérdida de valor o castigo de los préstamos no pagados (2). El Portafolio Bruto de Préstamos (1) corresponde a todos los préstamos actuales, morosos y renegociados; pero no incluye los préstamos que han sido castigados. Los préstamos actuales corresponden a los préstamos que se encuentran al día en el pago, los préstamos morosos corresponden a los préstamos que poseen una o más cuotas atrasadas y los préstamos renegociados corresponden a los préstamos que se les han modificado sus condiciones iniciales de pago, ya sea en el monto de la cuota, en el plazo u otros términos del contrato. La Provisión por Pérdida de Valor o Castigo (2) corresponde a una estimación por el riesgo de pérdida de una parte del portafolio bruto de préstamos debido al incumplimiento en el pago, también llamado provisión por prestamos castigados. Los préstamos en incumplimiento corresponden a los préstamos que han fallado en el plazo de pago por sobre un determinado periodo establecido en el contrato, la duración de este periodo depende de la institución y el tipo de préstamo.

**Tabla 15:** Estructura de Balance Anual de una IMF

<b>Activos</b>	<b>Pasivo</b>
Caja y equivalente	Depósitos
<b>Portafolio neto de préstamos:</b>	Préstamos
<b>(1) Portafolio bruto de préstamos</b>	Otros Pasivos
<b>(2) Provisión por pérdida de valor o castigo</b>	<b>Patrimonio</b>
Activos Fijos netos	Capital
Otros activos	Ganancias retenidas
	Otros
<b>Total Activos</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

La Tabla 18 muestra la estructura típica de un Estado de Resultados de una IMFs. La Tabla indica que además de las cuentas de ingreso y gastos tradicionales, se encuentra la cuenta Pérdida de Valor Neto, que corresponde a la pérdida de valor efectiva que se contabilizó en la institución a causa del incumplimiento en el pago de los préstamos. Esto corresponde a la reversa de la provisión por pérdida de valor o castigo (1) menos la recuperación de los préstamos castigados (2). La Reversa de la Provisión por Pérdida de Valor o Castigo (1) corresponde al monto efectivo que la institución asume como pérdida debido al incumplimiento en el pago de los créditos. La

Recuperación de Préstamos Castigados (2) corresponde al monto recuperado por la institución debido a acciones realizadas tales como fidelización, cobranzas, seguros, entre otras.

**Tabla 16:** Estructura de Estado de Resultados de una IMF

Ingresos financieros
Otros ingresos
<b>Total Ingresos Operacionales</b>
Gastos financieros
<b>Pérdida de Valor Neto:</b>
<b>(1) Reversa de la provisión por pérdida de valor o castigo</b>
<b>(2) Recuperación de préstamos castigados</b>
<b>Total Gastos Operacionales</b>
<b>Resultado Operacional</b>

Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

De los conceptos anteriores se derivan una serie de indicadores que son utilizados para medir el problema del no pago de créditos en las instituciones microfinancieras. Estos indicadores corresponden al Portafolio en riesgo sobre 30 días, Portafolio en riesgo sobre 90 días, la Razón de Cobertura de Riesgo, Tasa de Castigo y Tasa de Préstamos Incobrables.

El Portafolio en Riesgo > 30 días, representa la proporción de los préstamos que se encuentran atrasados sobre 30 días, incluyendo los préstamos renegociados, comparado con el portafolio bruto de préstamos. Es la medida más aceptada para medir la calidad del portafolio de una institución financiera. Su fórmula de cálculo es obtenida del Balance y corresponde al portafolio atrasado sobre 30 días más los préstamos renegociados en relación al portafolio bruto de préstamos (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017).

El Portafolio en Riesgo > 90 días, representa la proporción de los préstamos que se encuentran atrasados sobre los 90 días, incluyendo los préstamos renegociados, comparado con el portafolio bruto de préstamos. Es la medida que indica los préstamos considerados con alto riesgo de pérdida basado en su desempeño actual. Su fórmula de cálculo es obtenida del Balance y corresponde al portafolio atrasado sobre 90 días más los préstamos renegociados en relación al portafolio bruto de préstamos (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017).

La Razón de Cobertura de riesgo, mide cuanto del portafolio en riesgo a 30 días más los préstamos renegociados, está cubierto con la provisión de pérdida de valor de la institución. Esto permite estimar como está preparada la institución financiera para absorber las pérdidas o castigo de los préstamos en ese momento del tiempo. Su fórmula de cálculo es obtenida del balance y corresponde a la provisión por pérdida de valor comparado con, el portafolio en riesgo sobre 30 días más los prestamos renegociados (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017).

La Tasa de Castigo, es el valor total de los prestamos castigados comparado con el portafolio bruto de préstamos. Representa el porcentaje de los préstamos de la institución que han sido removidos del saldo del portafolio bruto por su alta probabilidad de no pago. Su fórmula de cálculo es el monto de pérdida de valor comparado con el portafolio bruto de préstamos (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017).

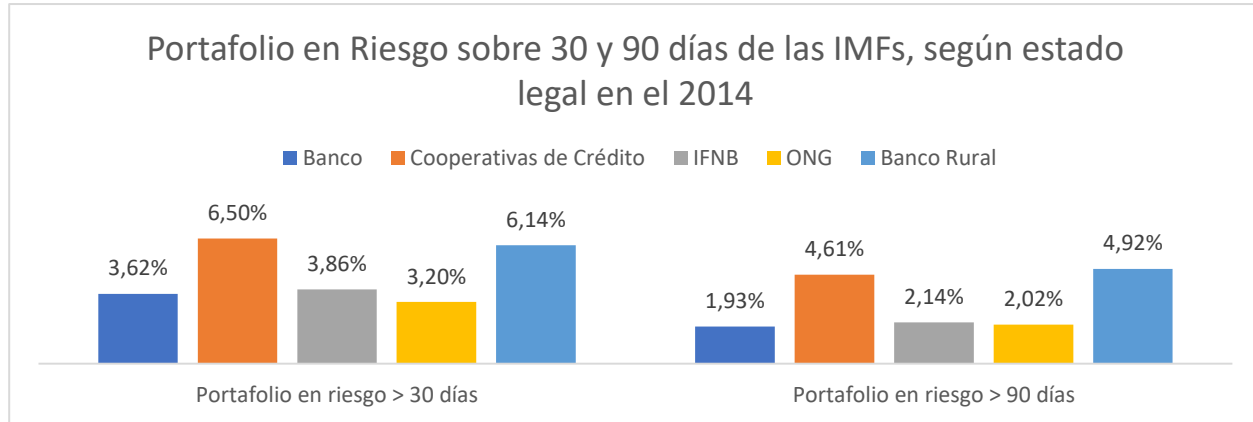
La Tasa de Préstamos Incobrables, corresponde al monto total de préstamos castigados, descontando las recuperaciones, comparado con el portafolio bruto de préstamos. Este indicador permite un análisis más comprensivo de la reversa de la provisión de pérdida de valor considerando el valor recuperado de los préstamos. Su fórmula de cálculo es la pérdida de valor neta, que es igual a la reversa de la provisión por pérdida de valor menos la recuperación de préstamos, comparado con el portafolio bruto de préstamos (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017).

#### 4.2 Situación Global, Regional y Nacional

La Situación Global del problema del no pago de créditos se presenta a continuación. La Ilustración 4 presenta los indicadores de Portafolio en Riesgo sobre 30 y 90 días de las IMFs en el 2014, según su estado legal. La Ilustración 4 muestra que las Cooperativas de Crédito poseen un mayor riesgo en su cartera a 30 días con un 6,5% de su portafolio en riesgo, seguido por los Bancos Rurales con un 6,14%. Luego le siguen, en un nivel similar, las Instituciones Financieras No Bancarias (IFNB) con un 3,86%, los Bancos con un 3,62% y las ONGs con un 3,2%. Por lado, el portafolio en riesgo sobre 90 días, consecuentemente, es mayor en los Bancos Rurales y Cooperativas de Crédito, sin embargo, las posiciones se invierten y el mayor riesgo se encuentra en los Bancos Rurales con un 4,92% seguido por las Cooperativas de Crédito con un 4,61%. Luego le siguen las IFNB con un 2,14%, las ONGs con un 2,02% y los Bancos con un 1,93%. Estas posiciones difieren de las

posiciones de Portafolio en riesgo sobre 30 días, debido principalmente a las acciones que cada IMF realiza para disminuir la probabilidad de no pago de créditos en el futuro.

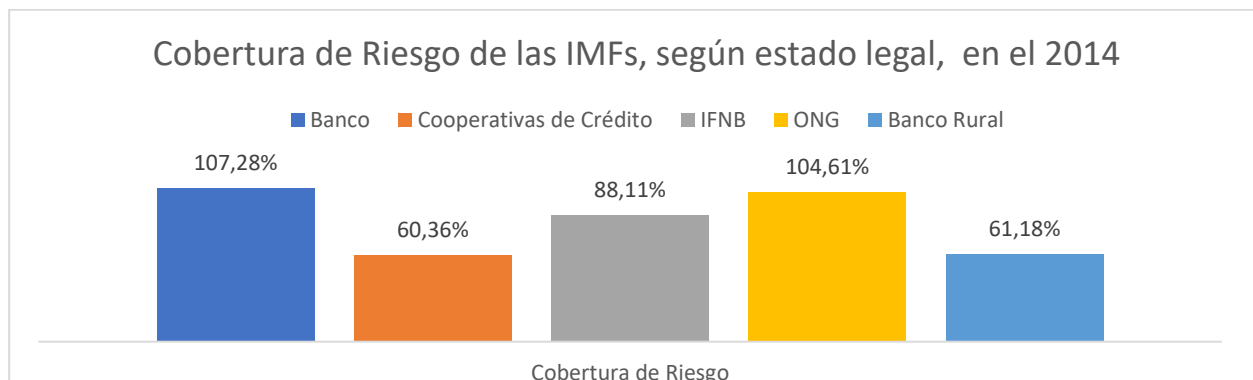
**Ilustración 4:** Portafolio en Riesgo sobre 30 y 90 días de las IMFs, según estado legal en el 2014



Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Ilustración 5 muestra la Cobertura de Riesgo de las IMFs en el 2014, según estado legal. La Ilustración muestra que los Bancos poseen una mayor cobertura de riesgo con un 107,28% de su provisión de pérdida de valor como parte de su portafolio de riesgo sobre 30 días y prestamos renegociados. Luego le sigue las ONGs con un 104,61%, las IFNB con un 88,11%, los Bancos Rurales con un 61,18% y, por último, las Cooperativas de Crédito con un 60,36%.

**Ilustración 5:** Cobertura de Riesgo de las IMFs, según estado legal, en el 2014

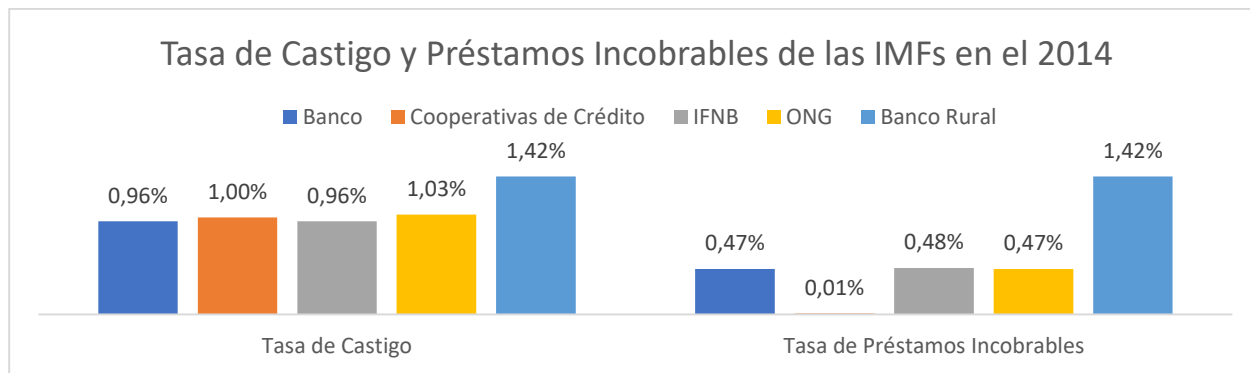


Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Ilustración 6 indica la Tasa de Castigo y Tasa de Préstamos Incobrables de las IMFs en el 2014, según su estado legal. La Ilustración muestra que la Tasa de Castigo mayor la posee los Bancos

Rurales con un 1,42%, que coincide con su Tasa Préstamos Incobrables. Luego le siguen, en niveles similares, las ONGs con un 1,03%, las Cooperativas de Crédito con un 1%, los Bancos e IFNB con un 0,96%. La Tasa de Préstamos Incobrables mayor se encuentra en los Bancos Rurales con un 1,42%, seguido por las IFNB con un 0,48%, los Bancos y ONGs con un 0,47%. La valorización de los Préstamos Incobrables en el 2014, representó para la industria global cerca de 1.900 millones de dólares (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017).

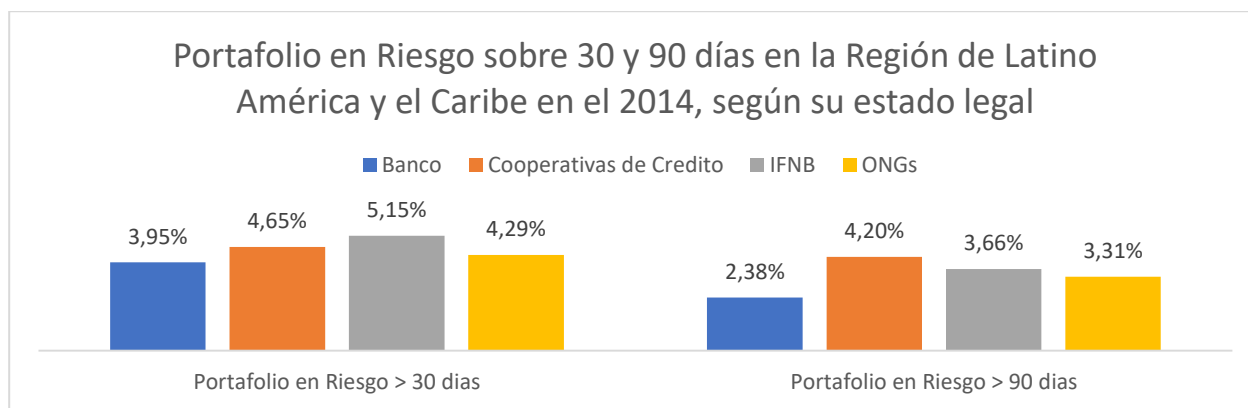
**Ilustración 6:** Tasa de Castigo y Préstamos Incobrables de las IMFs, según estado legal en el 2014



Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Situación Regional del problema de no pago de crédito para la Región de Latino América y el Caribe, se presenta a continuación. La Ilustración 7 muestra el indicador de Portafolio en Riesgo sobre 30 y 90 días de las IMFs en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal. La Ilustración señala que las IFNB poseen una mayor proporción de su portafolio en riesgo a 30 días con un 5,15%, seguido por las Cooperativas de Crédito con un 4,65%, las ONGs con un 4,29% y los Bancos con 3,95%. Además, el indicador para Portafolio en Riesgo sobre 90 días es mayor en las Cooperativas de Credito, seguido por las IFNB con un 3,66%, las ONGs con un 3,31% y luego los Bancos con un 2,38%. Comparado con las IMFs a nivel global, en la Región de Latino América y el Caribe los indicadores de portafolio de riesgo sobre 30 y 90 días, poseen niveles más similares entre los diferentes estados legales de las IMFs.

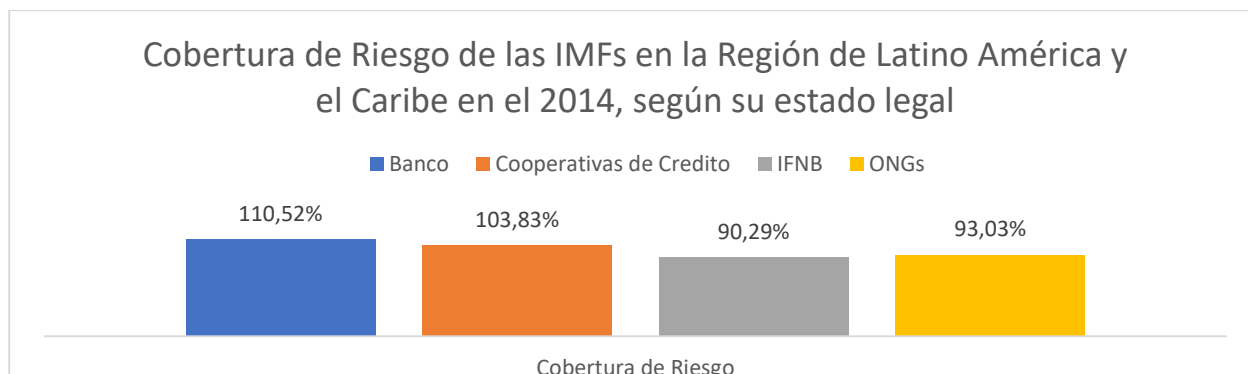
**Ilustración 7:** Portafolio en Riesgo sobre 30 y 90 días en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal.



Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Ilustración 8 muestra la Cobertura de Riesgo de las IMFs en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal. La Ilustración muestra que la mayor cobertura de riesgo la poseen los Bancos, al igual que a nivel global, con un 110,52%, seguido por las Cooperativas de Crédito con un 103,83%, las ONGs con un 93,03% y las IFNB con un 90,29%. Comparado el panorama global, la Región de Latino América y el Caribe posee una cobertura similar para los Bancos, una cobertura superior para las Cooperativas de Crédito e IFNB, y una cobertura menor para ONGs.

**Ilustración 8:** Cobertura de Riesgo de las IMFs en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal.

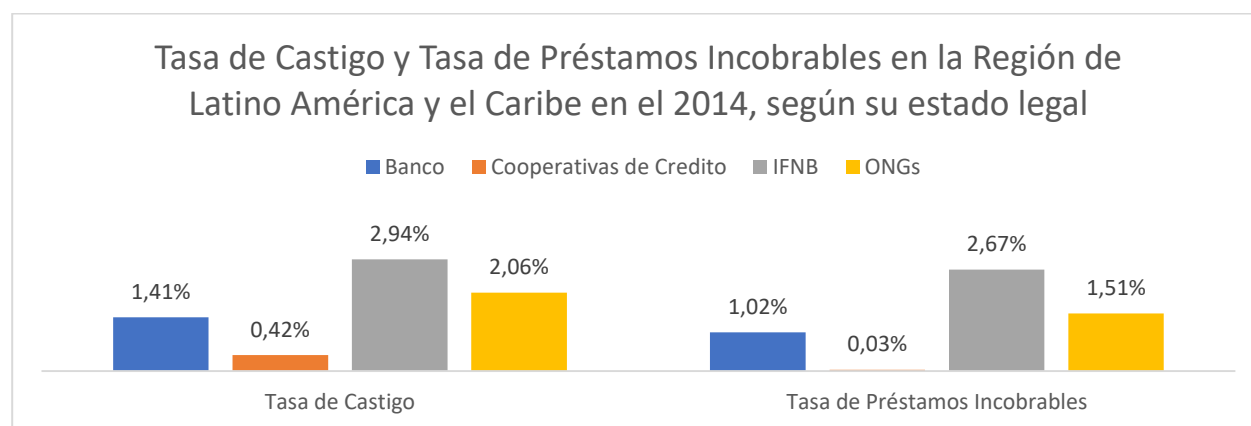


Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Ilustración 9 muestra la Tasa de Castigo y Tasa de Préstamos Incobrables de las IMFs en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal. La Ilustración muestra que la Tasa de Castigo es superior para las IFNB y corresponde a un 2,94%. Luego le siguen las ONGs con un 2,06%, los Bancos con un 1,41% y las Cooperativas de Créditos con tan solo un

0,42%. Adicionalmente, la Tasa de Préstamos Incobrables es consecuentemente mayor para las IFNB con un 2,67%, seguido por las ONGs con un 1,51%, los Bancos con un 1,02% y las Cooperativas de Crédito con un 0,03%. Comparado con el panorama global, la Tasa de Castigo es menor para todos los estados legales, a excepción de los Bancos. Sin embargo, la Tasa de Préstamos Incobrables es mayor en la Región de Latino América y el Caribe para todos los tipos de instituciones. La valorización de los Préstamos Incobrables en el 2014, representó para la industria de la Región de Latino América y el Caribe cerca de **1.370 millones de dólares** (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017).

**Ilustración 9:** Tasa de castigo y Tasa de Préstamos Incobrables en la Región de Latino América y el Caribe en el 2014, según su estado legal.



Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Situación Nacional del problema del no pago de crédito en Chile, se encuentra representado en la Ilustración 10. La Ilustración indica que, durante el 2014, el indicador de Portafolio en Riesgo sobre 30 días fue de 4,3%, lo que se encuentra dentro de los parámetros de la Región de Latino América y el Caribe. Por otro lado, la Tasa de Castigo fue de un 3,14% en el 2014, lo que también se encuentra dentro de los parámetros de la Región. Los indicadores de Portafolio en Riesgo sobre 90 días, Cobertura de Riesgo y Tasa de Préstamos Incobrables no se encuentran disponibles en la información presentada por la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G. por lo que no se incluyen en la Ilustración.



**Ilustración 10:** Portafolio en Riesgo sobre 30 días y Tasa de Castigo de las IMFs en Chile, en el 2014

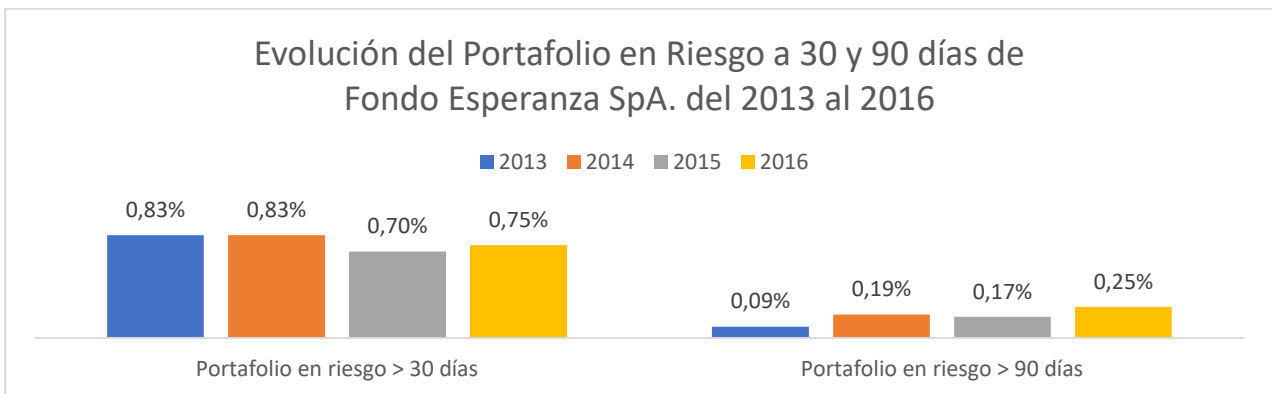


Fuente: (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2014)

#### 4.3 Descripción del Problema en Fondo Esperanza

La evolución del problema de no pago en la Institución Fondo Esperanza SpA. se presenta a continuación. Adicionalmente se incluye la Tabla 19 que muestra la comparación de estos indicadores con los ya presentados a nivel global, regional y nacional. La Ilustración 11 muestra la evolución de los indicadores de Portafolio de Riesgo a 30 y 90 días. La Ilustración señala que el Portafolio a 30 días ha disminuido de 0,83% en el 2013 a 0,75% en el 2014. Sin embargo, el Portafolio a 90 días ha aumentado de un 0,09% en el 2013 a un 0,25% en el 2016.

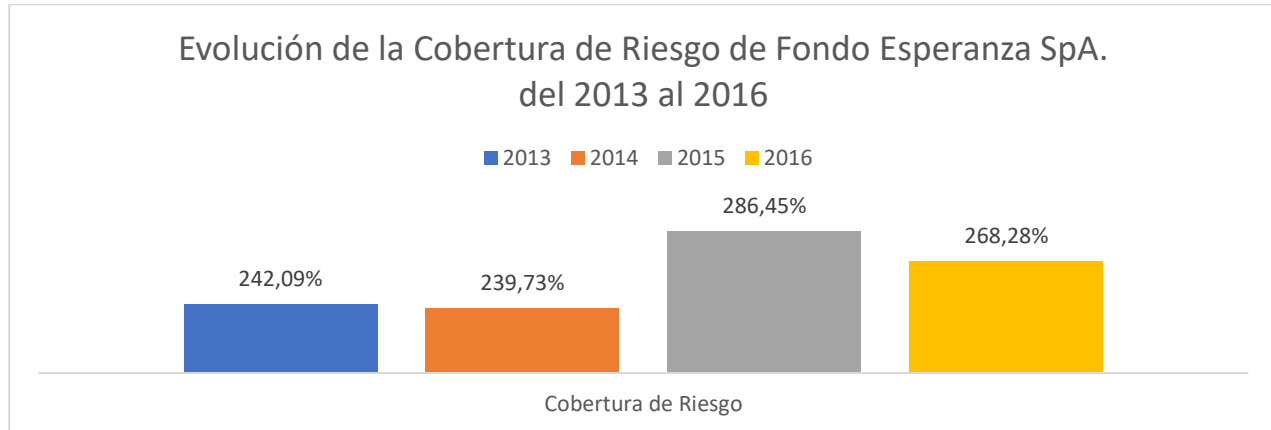
**Ilustración 11:** Evolución del Portafolio en Riesgo a 30 y 90 días de Fondo Esperanza SpA. del 2013 al 2016



Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Ilustración 12 muestra la evolución de la Cobertura de Riesgo durante los años 2013 y 2016. La ilustración señala que Fondo Esperanza SpA. ha aumentado su Cobertura de Riesgo en un 26,19% desde un 242,09% en el 2013 a un 268,28% en el 2014.

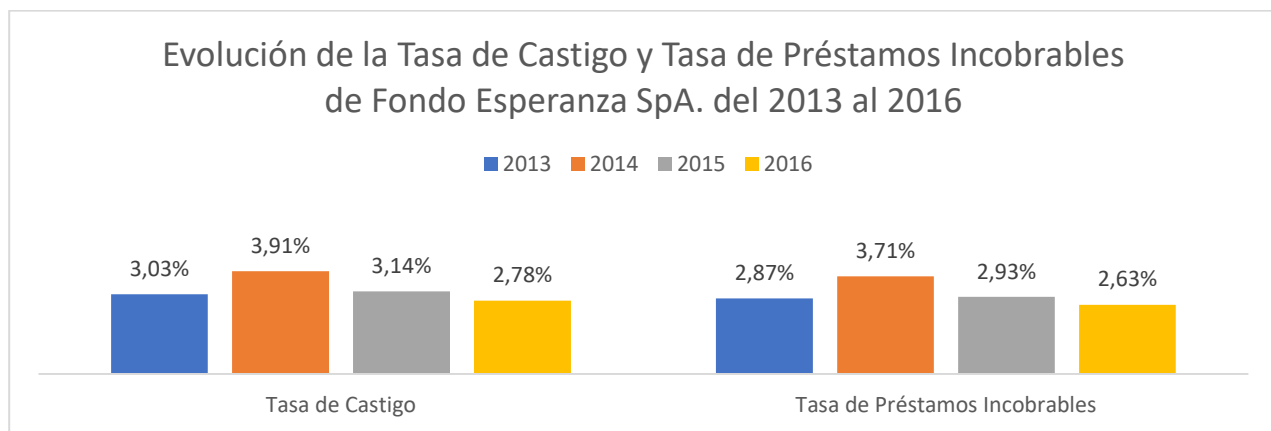
**Ilustración 12:** Evolución de la Cobertura de Riesgo de Fondo Esperanza SpA. del 2013 al 2016



Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Ilustración 13 muestra la evolución de la Tasa de Castigo y Tasa de Préstamos Incobrables desde el 2013 al 2016. La Ilustración señala que la Tasa de Castigo ha disminuido de un 3,03% a un 2,78%, y con un comportamiento similar también ha disminuido la Tasa de Préstamos Incobrables de un 2,87% a un 2,63%.

**Ilustración 13:** Evolución de la Tasa de Castigo y Tasa de Préstamos Incobrables de Fondo Esperanza SpA. del 2013 al 2016



Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

Por último, la Tabla 19 muestra una comparación de los principales indicadores del problema de no pago de créditos a nivel global y regional con Fondo Esperanza SpA para el año 2014. Además, incluye los indicadores de Fondo Esperanza actualizados al 2016. Los indicadores a nivel global y regional consideran solo las ONGs que corresponden a aquellas instituciones que poseen el mismo estado legal que Fondo Esperanza SpA. La Tabla 19 muestra que, en el 2014, los indicadores de Fondo Esperanza poseen un mejor desempeño en el Portafolio en riesgo a 30 días, Portafolio en riesgo a 90 días y Cobertura de Riesgo, comparado con los indicadores globales y regionales para ONGs. En el 2016, se mantiene esta tendencia. Los indicadores de Tasa de Castigo y Tasa de Préstamos Incobrables en el 2014, se encuentran con un menor desempeño comparado con los niveles globales y de Latino América para ONGs. Sin embargo, durante el 2016 se observa una mejora en estos indicadores respecto al 2014, aun manteniendo un rendimiento menor al nivel global y regional.

**Tabla 17:** Comparación de Indicadores Principales del Problema de No Pago de Créditos con Fondo Esperanza SpA.

<b>Indicadores Principales del Problema de No Pago</b>	<b>Global ONG (2014)</b>	<b>Latino América ONG (2014)</b>	<b>Fondo Esperanza (2014)</b>	<b>Fondo Esperanza (2016)</b>
Portafolio en riesgo > 30 días	3,2%	4,29%	0,83%	0,75%
Portafolio en riesgo > 90 días	2,02%	3,31%	0,19%	0,25%
Cobertura de Riesgo	104,61%	93,03%	239,73%	268,28%
Tasa de Castigo	1,03%	2,06%	3,91%	2,78%
Tasa de Préstamos Incobrables	0,47%	1,51%	3,71%	2,63%

Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

## 5. Benchmarking Internacional

### 5.1 Metodología utilizada para seleccionar IMFs

Para la selección de las IMFs se considera la información y las agrupaciones disponibles en la Base de Datos MIX Market. Esta base agrupa a las IMFs más relevantes de la industria (Ver Anexo I). Las agrupaciones disponibles para utilizar como filtros de selección en esta base de datos corresponden a: Región, País, Fines de Lucro, Estatuto Jurídico, Edad, Intermediación Financiera, Alcance, Escala, Metodología de Préstamo, Sostenibilidad Financiera, Mercado Objetivo y Redes en la que se encuentran las IMFs. La Ilustración 14 muestra la clasificación por grupos y categorías existentes en cada agrupación.

**Ilustración 14:** Clasificación por Grupos en la Base de Datos MIX Market, y las categorías existentes en cada agrupación.

Región	País	Fines de Lucro	Estatuto Juridico
<ul style="list-style-type: none"><li>•África</li><li>•Asia</li><li>•Europa del Este</li><li>•América Latina y El Caribe</li><li>•Medio Oriente y Africa del Norte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Alfganistan</li><li>•Albania</li><li>•Angola</li><li>•Antigua y Barbuda</li><li>•Argentina</li><li>•Armenia</li><li>•Aruba</li><li>•(continua)....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Con Fines de Lucro</li><li>•Sin Fines de Lucro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Banco</li><li>•Cooperativa</li><li>•IFNB</li><li>•ONG</li><li>•Banco Rural</li></ul>

Edad	Intermediación Financiera	Alcance	Escala
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva (0 a 4 años)</li> <li>• Joven (5 a 8 años)</li> <li>• Madura (&gt; 8 años)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee ( Ahorros / Activos = 0)</li> <li>• IF Baja (Ahorros / Activos entre 0% y 20%)</li> <li>• IF Alta (Ahorros / Activos <math>\geq</math> 20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño (Prestatarios &lt; 10.000)</li> <li>• Mediano (Prestatarios entre 10.000 y 30.000)</li> <li>• Grande (Prestatarios &gt; 30.000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño ( Cartera bruta de préstamos (CBP) en USD &lt; 4.000.000)</li> <li>• Mediana ( CBP entre 4.000.000 y 15.000.000 USD)</li> <li>• Grande (CBP &gt; 15.000.000)</li> </ul>
Metodología de Préstamo	Sostenibilidad Financiera	Mercado Objetivo	Redes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Individual y/o Solidario</li> <li>• Grupo Solidario</li> <li>• Banco Comunal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autosuficiencia Financiera &gt; 100%</li> <li>• Sin Autosuficiencia Financiera (&lt; 100%)</li> <li>• Autosuficiencia Operacional &gt; 100%</li> <li>• Sin Autosuficiencia Operacional (&lt;100%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base Baja ( Saldo promedio por prestatario / PIB per capita &lt; 20%)</li> <li>• Base Amplia ( entre 20% y 150 % )</li> <li>• Base Alta ( 150% y 250%)</li> <li>• Pequeña Empresa ( sobre 250%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABCRED</li> <li>• ABSCM</li> <li>• ACCESS Development</li> <li>• ACCION</li> <li>• ACCU</li> <li>• ACDI</li> <li>• ACOSCA</li> <li>• (continua) ...</li> </ul>

Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

La Ilustración 15 muestra las categorías de la Base de Datos MIX Market en las que se encuentra Fondo Esperanza SpA. en el 2015. Estas categorías corresponden a las siguientes: Región: Latino América y El Caribe; País: Chile; Lucro: Sin Fines de Lucro; Estatuto Jurídico: ONG; Edad: Madura; Intermediación Financiera: Sin IF; Alcance: Grande; Escala: Grande; Metodología de Préstamo: Banco Comunal; Sostenibilidad Financiera: Autosuficiente; Mercado Objetivo: Base Baja; y Redes: Fundación Microfinanzas BBVA.

**Ilustración 15:** Categorías a las que pertenece Fondo Esperanza SpA en el año 2015.

Clasificación por Grupos	Categorías a las que pertenece Fondo Esperanza SpA.
Fines de Lucro	Sin Fines de Lucro
Estatuto Jurídico	ONG
Edad	Madura
Intermediación Financiera	Sin IF
Alcance	Grande
Escala	Grande
Metodología de Préstamo	Banco Comunal
Sostenibilidad Financiera	Autosuficiencia Operacional
Mercado Objetivo	Base Baja
Redes	Fundación de Microfinanzas BBVA

Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

Las recomendaciones para la selección de grupos y categorías a seleccionar fueron entregadas por Mamiza Haq, Dra. en Finanzas de la Universidad de Queensland (Ver Anexo 2) y Renata Valle, Subgerente de Productos Financieros de Fondo Esperanza (Ver Anexo 4). Estos grupos y categorías seleccionados fueron los siguientes: (1) País [porcentaje de la población bajo línea de pobreza similar a Chile - ver Tabla 28 en Anexo 9.7]; Estatuto Jurídico [ONG y IFNB], Escala [Grande - CBP >15.000.000 USD], Metodología de Préstamo [Banco Comunal y Grupo Solidario] y Mercado Objetivo [Base Baja – Saldo promedio por prestatario / PIB Per cápita < 20%]. La base de datos utilizada corresponde al año 2015 debido a que corresponde a la información más completa y reciente existente en la plataforma de MIX MARKET, basado en su propia recomendación (Ver Anexo 3).

## 5.2 Resultado de la selección de IMFs

Las IMFs identificadas que poseen características similares a Fondo Esperanza, basado en los criterios anteriores se encuentran listadas en la Tabla 21. La Tabla 21 indica el País al que pertenece, la metodología de préstamos que utiliza y su estatuto jurídico. De lo expuesto, es posible destacar que se encuentran IMFs en su mayoría de países latinoamericanos como Ecuador, El Salvador, México y Perú. Sin embargo, también se encuentran IMFs de países de oriente tales como Sri Lanka, Pakistán, Kazajistán, que sorprenden por su lejanía geográfica, pero que poseen características similares a Fondo Esperanza lo que las hace comparables con esta institución.

**Tabla 18:** IMFs seleccionadas que poseen características similares a Fondo Esperanza SpA.

	Nombre de la Institución	País	Metodología de Préstamo	Estatuto Jurídico
1	Fundación Espoir	Ecuador	Banco Comunal	ONG
2	VisionFund Lanka	Sri Lanka	Grupo Solidario	IFNB
3	Rural Community Development Society (RCDS)	Pakistán	Grupo Solidario	ONG
4	National Rural Support Programme (NRSP)	Pakistán	Grupo Solidario	ONG
5	KazMicroFinance (KMF)	Kazakstán	Grupo Solidario	IFNB
6	ENLACE	El Salvador	Banco Comunal	IFNB
7	Crédito y Ahorro a tu Medida (CAME)	México	Banco Comunal	IFNB
8	Pro Mujer - PER	Perú	Banco Comunal	ONG
9	Progreseemos	México	Banco Comunal	IFNB
10	Contigo	México	Grupo Solidario	IFNB
11	FINCA - MEX	México	Banco Comunal	IFNB

Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

Las IMFs anteriormente descritas y sus tasas de castigo se muestran en la Tabla 22. Aquellas IMFs que poseen una menor tasa de castigo que Fondo Esperanza son seleccionadas para evaluar las estrategias que han utilizado para obtener estas menores tasas de castigo. Estas IMFs seleccionadas corresponden a: Fundación Espoir, VisionFund Lanka, Rural Community Development Society (RCDS), National Rural Support Programme (NRSP), KazMicroFinance (KMF), ENLACE, Crédito y Ahorro a tu Medida (CAME) y Pro Mujer. Es importante destacar que las tasas de castigo de las IMFs con características similares a Fondo Esperanza fluctúan entre el 0,04% y 11,21%. Son seleccionadas aquellas IMFs con una tasa de castigo menor a 3,14% que fue la tasa de castigo de Fondo Esperanza en el 2015.

**Tabla 19:** Tasa de Castigo de IMFs similares a Fondo Esperanza en el 2015.

	Nombre de la Institución	Tasa de Castigo
1	Fundación Espoir	0,04%
2	VisionFund Lanka	0,05%
3	Rural Community Development Society (RCDS)	0,10%
4	National Rural Support Programme (NRSP)	0,34%
5	KazMicroFinance (KMF)	0,38%
6	ENLACE	2,22%
7	Crédito y Ahorro a tu Medida (CAME)	2,82%
8	Pro Mujer - PER	3,00%
9	Fondo Esperanza	3,14%
10	Progreseemos	3,59%
11	Contigo	5,15%
12	FINCA - MEX	11,21%

Fuente: (Microfinance Information Exchange (MIX), 2017)

### 5.3 Metodología utilizada para abordar las IMFs seleccionadas

La metodología utilizada para abordar las IMFs seleccionadas es establecer contacto directo con estas IMFs a través de correo electrónico a los directivos de la organización (Ver Anexo 9.6) y búsqueda de información en su página web. Adicionalmente se realiza búsquedas en fuentes de información secundarias disponibles en la web, tales como informes de entidades externas, documentos oficiales de las redes de apoyo a las que pertenecen estas IMFs, entre otras.

### 5.4 Estrategias utilizadas por las IMFs seleccionadas

A continuación, se describen las estrategias identificadas en la investigación realizada por la autora, por cada IMF seleccionada anteriormente:

#### 1) **Fundación Espoir:**

- Exigencia de la entrega de un Pagaré firmado por todos los socios del Banco Comunal, que respalda la coavalidad solidaria y adicionalmente una Letra de Cambio firmada por la deudora y el garante, al momento de solicitar un préstamo (Fundación Espoir, 2007).



- Exigencia de un Ahorro Obligatorio que corresponde al 10% para el primer crédito y 14% para los demás ciclos de préstamo, del monto total del préstamo recibido. El monto de ahorro total es dividido en cuotas y es sumado a la cuota del préstamo. Cada socia realiza el depósito en una banca privada (Pichincha o Pacífico), donde al final de cada ciclo de crédito los dineros son reembolsados a las cuentas de la Fundación Espoir. Debido a su forma legal no pueden recibir directamente depósitos desde sus socios, por lo que llevan un seguimiento de los montos que sus socias tienen depositados en los bancos comerciales con los que trabajan operativamente (Fundación Espoir, 2007)..
- Pago obligatorio de cuota correspondiente a Seguro de desgravamen, para hacer frente al pago de la deuda ante el fallecimiento del titular. Este seguro de desgravamen cubre la deuda del cliente con el grupo de crédito y consecuentemente con la fundación (Fundación Espoir, 2007).
- Ahorros Internos de cada Banco Comunal, que son opcionales, donde la directiva del banco comunal se encarga de la administración de los fondos (Fundación Espoir, 2008).
- Servicio opcional de Seguro de Salud “Socio Seguro”, ante la solicitud de un préstamo en la institución. Este programa entrega por un costo mínimo al mes para el socio y sus dependientes, consultas médicas ambulatorias, entrega gratuita de medicinas; y un plan dental para el titular y valoración para sus dependientes. Además incluye un seguro de vida, incapacidad total y permanente, gastos fúnebres para el titular y bono de maternidad (Fundación Espoir, 2016).

## 2) VisionFund Lanka:

- Análisis diario y mensual de los incumplimientos y castigos, seguido de la generación de informes y reportes de los temas claves, excepciones o irregularidad a Gerencia (VisionFund, 2015).
- Análisis de las cuentas morosas y preparación de reportes de las cuentas de más alto riesgo, incluyendo recomendaciones para su resolución (VisionFund, 2015).

- La recuperación de los préstamos es realizada mensualmente, no cada 15 días como normalmente lo realizan las IMFs. De acuerdo a lo expuesto por VisionFund Lanka, ello reduce los gastos generales y permite a los ejecutivos de crédito administrar mejor su tiempo y esfuerzos (VisionFund Lanka, 2015).

### 3) **Rural Community Development Society (RCDS):**

- Seguros de desgravamen obligatorios para todos los clientes que obtienen un microcrédito, como uno de los requisitos de obtención del préstamo (Pakistan Microfinance Network, 2013).
- Ahorros obligatorios desde el momento de la entrega del préstamo mediante un servicio de facilitación del proceso de ahorro en Bancas con convenio y ahorros voluntarios (Pakistan Microfinance Network, 2009).
- Servicios de salud asociados a la obtención del crédito tales como (i) servicios de salud básica, incluyendo: enfermería básica, soporte médico básico y servicios de vacunación; y (ii) servicios médicos especiales para mujeres y niños, incluyendo servicios como: salud básica reproductiva, cuidados básicos de pre y pos-natal para mujeres embarazadas (Pakistan Microfinance Network, 2009).
- Garantías grupales que corresponde a la coavalidad solidaria, donde todos los socios son responsables del préstamo entregado, y así también de la presión que puedan ejercer para el pago de la cuota del préstamo (Pakistan Microfinance Network, 2012)
- Garantías personales donde el garante firma un acuerdo o formulario para la entrega de garantías financieras o no financieras, ante el no cumplimiento del pago del préstamo por parte del prestatario (Pakistan Microfinance Network, 2012).
- Solicitud de Cheques en Garantía donde el prestatario firma una serie de cheques equivalentes a los montos de pago, o firma un cheque en blanco por el monto total del

crédito, de modo de cubrir el monto del préstamo. Se utiliza como una herramienta de presión psicológica, pues pocos préstamos son recuperados usando cheques en garantía y acciones legales son raramente tomadas en contra de clientes morosos con estos cheques. Como fortaleza es un instrumento de presión, que fomenta el pago del préstamo y como debilidad las IMFs deben mantener un almacenamiento seguro para los cheques, es complejo tomar acciones legales sobre los cheques, y excluye a clientes sin cuentas bancarias (Pakistan Microfinance Network, 2012).

- Solicitud de Documentos de Propiedad donde se solicita al prestatario documentos como garantía tales como registros de tierras, casa, tiendas o vehículos. Esto constituye una amenaza psicológica y una restricción para que se produzca el incumplimiento. Como fortaleza es un instrumento de presión, pues se encuentran en garantía sus bienes directos. Como debilidad muchos prestatarios no tienen documentos de propiedad, existe la posibilidad de múltiples préstamos otorgados al cliente utilizando los mismos documentos pues los registros originales no son almacenados, y existe un riesgo operacional por pérdida de los documentos si la institución los almacena (Pakistan Microfinance Network, 2012).

#### 4) **National Rural Support Programme (NRSP):**

- Ahorro voluntario en Banca Comunal, donde los clientes son incentivados a ahorrar y cada grupo de ahorro mantiene una cuenta separada en un banco local. Los ahorros son usados ya sea directamente por los ahorrantes o para préstamos internos (Microfinance Opportunities, 2006).
- Seguro de salud y accidente complementario que ofrece una combinación de un seguro de salud, muerte accidental y discapacidad para los clientes. Para la obtención de estos seguros la institución realiza una compra única por 150.000 pólizas por vez las que vende posteriormente a los usuarios finales. Aunque la póliza es voluntaria, la mayoría de los clientes la obtienen, es ofrecido a los miembros rurales de las organizaciones comunitarias, se paga a la misma organización y cubre salud y accidentes que incluye hospitalización sobre 24 horas, muerte accidental o discapacidad (Microfinance Opportunities, 2006).

- Garantía grupal que puede significar coavalidad solidaria y/o presión solidaria, donde si un miembro falla en el pago los miembros restantes deben realizar el pago, o donde los miembros del grupo ejercen presión sobre el pago del préstamo en incumplimiento. Las garantías grupales están siendo utilizadas crecientemente en conjunto con formas adicionales de garantías como por ejemplo garantías personales, pagares o cheques. Sus fortalezas son que están basados en capital que personas de bajo ingreso tienen acceso, fomenta el auto cumplimiento y funciona con préstamos pequeños. Como debilidades son menos efectivo en áreas urbanas o en zonas con mercados más desarrollados, existe peligro de colusión entre el staff de la institución y el líder del grupo o entre los miembros y existen perdidas relevantes a medida que el préstamo aumenta (Pakistan Microfinance Network, 2012).
- Garantía personal donde la institución toma garantías personales de los prestatarios como colaterales. Estas garantías son garantías financieras o no financieras. En las garantías financieras se firma un acuerdo financiero jurídicamente vinculante con el garante y en las garantías no financieras, el garante debe firmar un formulario simple. El garante garantiza el pago del préstamo mediante su reputación y su potencial presión sobre el prestatario. Las garantías personales usualmente provienen de miembros de la familia, amigos, vecinos o personas de negocios. Como fortalezas son de bajo costo y actúan como una herramienta de presión social. Como debilidades existen dificultades para encontrar un garante en zonas urbanas, es una garantía débil cuando no es una garantía financiera o cuando acciones legales no son tomadas en contra en caso de incumplimiento (Pakistan Microfinance Network, 2012).
- Solicitud de Pagaré que corresponde a un instrumento escrito que contiene un compromiso incondicional, firmado por el creador, para pagar en cualquier momento o en un momento definido en el futuro una cierta cantidad de dinero únicamente a cierta persona o al portador del instrumento. Aun cuando acciones legales pueden ser tomadas en contra de un cliente moroso teniendo el pagaré, el valor primario recae en la presión psicológica que se ejerce sobre el cliente ante la obligación del pago del crédito. Como fortalezas es un instrumento

de presión psicológica. Como debilidad es pobre exigibilidad y en la práctica es difícil tomar acciones legales en base a estos documentos (Pakistan Microfinance Network, 2012).

- Ahorros obligatorios en bancos con convenio donde la institución facilita que los clientes abran cuentas de ahorro con bancos comerciales. Esta estrategia es considerada como una solución ganar-ganar para ambos, el prestador y el prestatario entregando seguridad para la institución y al mismo tiempo construyendo una base de activo para el cliente. Como fortalezas es una medida de mitigación del riesgo de la institución construyendo una base de activo para los clientes. Como debilidades excluye a clientes sin ahorros y bloquea el acceso de los clientes a sus ahorros en bancos comerciales (Pakistan Microfinance Network, 2012).

#### 5) **KazMicroFinance (KMF):**

- KMF no posee ahorros obligatorios o voluntarios para la entrega de un microcrédito, así como tampoco no poseen ningún otro tipo de servicio financiero tales como seguros de vida o salud complementarios, debido a que la legislación existente en Kazajistán se lo impide (International Finance Corporation, 2009). Por lo anterior, no se encontraron estrategias que han sido utilizadas para la recuperación de los montos castigados generados por el incumplimiento en el pago de préstamos.

#### 6) **ENLACE:**

- Servicio complementario de atención médica, realización de campañas oftalmológicas y medicina general (ENLACE Servicios Financieros, 2016)

#### 7) **Crédito y Ahorro a tu Medida (CAME):**

- Devolución de intereses del préstamo ante el pago oportuno del mismo, la institución regresa el 35% de los intereses + IVA a los prestatarios que realizan el pago del crédito con un buen comportamiento (Credito y Ahorro a tu Medida, 2017).

- Ahorro obligatorio con rentabilidad asegurada del 5% donde el monto total de ahorro corresponde al 10% del monto del préstamo y constituye un requisito para la entrega del crédito (Credito y Ahorro a tu Medida, 2017).
- Seguro de vida y medico gratuito ante la contratación del préstamo, este cubre diagnósticos positivos de cáncer, infarto cardiaco y derrame cerebral para el prestatario, extensible a conyugue (Credito y Ahorro a tu Medida, 2017).
- Seguro de vida plus y seguro médico para enfermedades graves opcional, donde el seguro de vida plus protege al prestatario y conyugue en caso de muerte e incluye asesoría gratuita, servicios funerarios, gestión de trámites legales y traslado del cuerpo en territorio nacional; y el seguro médico para enfermedades graves está destinado a proteger al socio en caso de diagnóstico positivo de cáncer, derrame cerebral, infarto agudo al miocardio o quemaduras graves.

#### 8) **Pro Mujer – PER:**

- Ahorro obligatorio donde la institución entrega acceso a cuentas de ahorro a los prestatarios a través de un convenio con instituciones reguladas que aceptan ahorros. (The IRIS Center University of Maryland & Microfinance Opportunities, 2008). El monto del ahorro es del 10% del monto del préstamo (Microfinance Opportunities, 2009).

Las estrategias utilizadas por las IMFs seleccionadas para la recuperación de los montos castigados, se resumen a continuación en la Tabla 23. Cabe destacar que, en general, las IMFs poseen estrategias similares entre sí. Por otro lado, la obligatoriedad de algunas de estas estrategias depende principalmente de la legislación bancaria vigente en cada país, que genera que en algunos casos sea obligatorio y en otros voluntarios.

**Tabla 20:** Resumen de las estrategias utilizadas por las IMFs seleccionadas.

N°	Nombre de la Estrategia	Descripción de la Estrategia
1	Garantía Grupal	Coavalidad solidaria y/o presión ejercida por el grupo que conforma la Banca Comunal
2	Ahorro Obligatorio en Banca Comercial	Exigencia de ahorro obligatorio en banca comercial en convenio, donde la institución no realiza captación de fondos.
3	Ahorro Voluntario	Incentivo a los prestatarios para realizar ahorros voluntarios personales
4	Ahorro Voluntario interno de Banco Comunal	Incentivo a los Bancos Comunales para que sus participantes realicen ahorros voluntarios para hacer frente a incumplimientos de alguno de sus miembros.
5	Seguro de desgravamen Obligatorio	Exigencia de la compra de un seguro de desgravamen al momento de la entrega del préstamo
6	Seguro de desgravamen Obligatorio, con beneficio de salud	Exigencia de la compra de un seguro de desgravamen con beneficios de atención médica o servicios de salud asociados
7	Seguro de desgravamen Obligatorio, con seguro complementario	Exigencia de la compra de un seguro de desgravamen con seguro de salud y accidentes.
8	Pagaré o Letra de Cambio	Exigencia de la firma de un Pagaré o Letra de Cambio al momento de la entrega del préstamo
9	Garantía Personal	Garantía sobre dinero en efectivo o bienes personales, para lo cual se firma un acuerdo financiero jurídicamente vinculante o un formulario simple, respectivamente
10	Cheques en Garantía	Exigencia de cheques en garantía por todas las cuotas del crédito o un único cheque por el monto total.
11	Documentos de Propiedad	Exigencia de Documentos de Propiedad al momento de la entrega del préstamo

12	Devolución de Intereses	Devolución de un porcentaje de los intereses cobrados al prestatario como consecuencia de un buen comportamiento en el pago
----	-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

## 6. Estrategias Propuestas

A continuación, se presenta la estrategia actual que Fondo Esperanza utiliza para la recuperación de los montos castigados, junto con estrategias propuestas para su implementación.

### 6.1 Estrategia actual de Fondo Esperanza SpA.

La principal estrategia utilizada por Fondo Esperanza para la recuperación de los montos castigados corresponde a la ejecución de su Política de Riesgo y Normalización de Crédito. Esta política contiene diferentes gestiones dependiendo del tiempo de mora que posea el Banco Comunal. Las gestiones de riesgo y normalización de crédito pueden ser de Cobranza Temprana, Cobranza Interna, Cobranza Prejudicial Etapa 1 y Cobranza Prejudicial Etapa 2 (Delloite, 2016).

En primer lugar, la Cobranza Temprana se refiere al proceso de normalización que desarrolla el Asesor de Banco Comunal, entre los días 1 y 6 de morosidad. En segundo lugar, la Cobranza Interna se refiere al proceso de normalización, que desarrolla el Asesor de Banco Comunal, entre los días 8 y 15 de morosidad y que establece la visita al Socio y la entrega de la carta de Notificación N°1. En tercer lugar, la Cobranza Prejudicial Etapa 1 se refiere al proceso de normalización, que desarrolla el Asesor de Banco Comunal, entre los días 16 y 30 de morosidad, y que contempla la visita al socio y la entrega de la carta de Notificación N°2. En esta etapa se informa de las próximas acciones, de no regularizarse el pago. Finalmente, la Cobranza Prejudicial Etapa 2 se refiere al proceso de normalización, que desarrolla la Gerencia de Riesgo, entre los días 31 y 90 de morosidad, y que contempla la notificación al socio del envío de sus antecedentes al Boletín de Informes Comerciales (DICOM), envío de cartas certificadas con la deuda y llamados de empresa de cobranza externa. Como última acción, se evalúa tomar acciones judiciales con el grupo (Delloite, 2016).



## 6.2 Estrategias propuestas

Las estrategias propuestas en esta Tesis de Grado corresponden a aquellas estrategias validadas por Fondo Esperanza para su posible implementación. Se presentan a Fondo Esperanza las 12 estrategias anteriormente descritas, se evalúan aquellas que no han sido implementadas y la capacidad real de implementación de la institución. Luego del análisis, se define en conjunto con la organización, las siguientes estrategias a evaluar: establecer un Ahorro Obligatorio en un banco comercial con convenio e implementar un Seguro Obligatorio de desgravamen que incluya asistencia médica.

El **Ahorro Obligatorio en un banco comercial con convenio**, corresponde en primer lugar a establecer un convenio con un banco comercial que permita la administración de fondos obtenidos de los socios y en segundo lugar establecer la obligatoriedad de un ahorro por parte de los socios como requisito para acceder a los microcréditos. Esta estrategia tiene como beneficio el reducir los montos de pérdida ante incumplimiento en el pago debido a que se mantiene una garantía que oscila entre el 10 y el 14% del monto total del préstamo, dependiendo del ciclo en el que se encuentre el prestatario, que hace frente a este incumplimiento. Los costos de operación asociados incluyen los costos de transacción entre el banco comercial y Fondo Esperanza, así como también los costos de monitoreo correspondientes al seguimiento de los ahorros de los prestatarios en la cuenta de ahorro del banco comercial. El beneficio neto de esta alternativa está dado por el momento medio en que el prestatario deja de pagar el crédito y entra en mora, versus el monto ahorrado y los costos incurridos para la operación de la cuenta de ahorro.

El **Seguro Obligatorio de Desgravamen con asistencia médica**, corresponde en primer lugar a establecer una alianza con alguna entidad aseguradora que permita la contratación de un seguro de desgravamen por parte de los socios y que tenga un beneficio de asistencia médica para los mismos. En segundo lugar, deben establecer la obligatoriedad de este seguro para todos los socios de Fondo Esperanza que posean un microcrédito vigente, así como también incluirlo como requisito al momento de pedir un microcrédito. Esta estrategia tiene como beneficio la comisión obtenida por la venta de cada seguro junto con la disminución total de los montos castigados, una vez que la totalidad de los socios tenga el seguro contratado, que correspondan a castigos por causa de muerte del asegurado, pues estos son absorbidos por la aseguradora. Los costos de operación asociados de esta alternativa incluyen los costos de implementación principalmente los asociados a la Gestión

del Cambio y los costos operacionales. El beneficio neto de esta alternativa está dado principalmente por la capacidad de inserción de esta iniciativa dentro de los ejecutivos y clientes de Fondo Esperanza.

Ambas alternativas fueron evaluadas positivamente por Fondo Esperanza (Ver Anexo 5). Sin embargo, el Ahorro Obligatorio en un banco con convenio, ha sido definida por Fondo Esperanza como una estrategia compleja de implementar, principalmente porque debe ser estudiado en profundidad por un abogado especialista en la Ley General de Bancos debido a las restricciones existentes en la Ley de Bancos Chilena, respecto a la obligatoriedad del ahorro y la gestión de los fondos del prestatario. Actualmente, la ley chilena no permite establecer requisitos de obligatoriedad para ahorros, así como tampoco permite la gestión por un tercero, en este caso Fondo Esperanza, de fondos individuales que son de propiedad y gestión absoluta del titular de la cuenta. Por lo anterior, se ha definido no continuar con el análisis económico de esta alternativa, pues posee restricciones legales que hacen que su factibilidad de implementación no solo esté determinada por la evaluación económica, sino que principalmente por su evaluación de factibilidad legal.

Debido a lo anterior, solo se realiza evaluación económica de la alternativa de Seguro Obligatorio de Desgravamen con asistencia médica, la que se encuentra descrita en la Tabla 24. En esta tabla se muestran las categorías principales de inversión, beneficios y costos; junto con los indicadores del proyecto. En primer lugar, la inversión necesaria a realizar corresponde a la licitación y adjudicación de la empresa aseguradora, la incorporación del seguro como nuevo producto al sistema y los gastos relacionados a la gestión del cambio enfocada en el personal interno y en los clientes de Fondo Esperanza. En segundo lugar, los beneficios del proyecto contemplan la recaudación que realiza la institución por cada seguro otorgado a sus clientes junto con el monto recuperado de castigos que originados por el fallecimiento del titular que son cubiertos por el seguro de desgravamen. En tercer lugar, los costos del proyecto contemplan los costos operacionales del personal a cargo de la venta y gestión del seguro, junto con el costo adicional por agregar la asistencia médica al seguro de desgravamen. Por último, se encuentran los indicadores del proyecto que indican que en las condiciones evaluadas el proyecto es rentable con un VAN de 3.718 \$MM y un TIR de 255%, considerando una tasa de descuento del 10% y un periodo de evaluación de 10 años.

**Tabla 21:** Evaluación Económica de Seguro Obligatorio de Desgravamen con asistencia médica

<b>Evaluación Económica del Seguro Obligatorio de Desgravamen con Asistencia Médica</b>												
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Inversión</b>												
Total Licitación y Adjudicación	\$MM	5										
Total Incorporación en Sistema	\$MM	5										
Total Gestión del Cambio	\$MM	54										
<b>Total Inversión</b>	<b>\$MM</b>	<b>64</b>										
<b>Beneficios</b>												
Total Recaudación Fondo Esperanza	\$MM	3	23	45	70	77	85	93	103	113	124	136
Total Castigos por fallecimiento recuperados	\$MM	11	96	184	290	637	701	771	848	933	1.027	1.129
<b>Total Beneficios</b>	<b>\$MM</b>	<b>14</b>	<b>119</b>	<b>229</b>	<b>360</b>	<b>714</b>	<b>786</b>	<b>865</b>	<b>951</b>	<b>1.046</b>	<b>1.151</b>	<b>1.266</b>
<b>Costos</b>												
Costos Operacionales	\$MM	7	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Costo Adicional por Asistencia en Seguro de Desgravamen	\$MM	1	5	9	14	15	17	19	21	23	25	27
<b>Total Costos</b>	<b>\$MM</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>46</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$MM</b>	<b>-57</b>	<b>96</b>	<b>202</b>	<b>327</b>	<b>681</b>	<b>750</b>	<b>827</b>	<b>912</b>	<b>1.005</b>	<b>1.107</b>	<b>1.220</b>
<b>Indicadores del Proyecto</b>												
	<b>VAN</b>	<b>3.718 \$MM</b>										
	<b>TIR</b> (%)	<b>255%</b>										

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 25 muestra el detalle de la inversión estimada del Proyecto de Implementación. Para la inversión se considera por concepto del Proceso de Licitación y adjudicación, horas hombre de la Gerencia de Administración y Finanzas, personal para la generación de las bases técnicas, proceso de licitación y firma de contrato con la empresa aseguradora. También se incluye una inversión asociada a la Incorporación sistémica del seguro como nuevo producto, consistente en horas hombre de la Gerencia de Operación y Sistemas, personal para la modificación de procedimientos y operación, incorporación del seguro en sistema corporativo y capacitación sistémica a los ejecutivos. Por último, se considera una inversión relevante para la Gestión del Cambio que se debe realizar con empleados y clientes para la incorporación de la iniciativa en la organización, que considera horas hombre de la Gerencia Nacional de Oficinas, consultora de Gestión del Cambio, Gerencia de Personas, capacitación de embajadores, personal y socios; Gerencia de Comunicaciones, personal para el diseño de la campaña comunicacional y material para esta misma campaña comunicacional.

**Tabla 22:** Inversión estimada del Proyecto de Implementación

		Año
<b>Inversión</b>		2018
<b>Licitación y adjudicación de Empresa Aseguradora</b>		
Gerencia de Administración y Finanzas	\$MM	2
Generación de Bases Técnicas	\$MM	2
Encargado de Licitación	\$MM	1
Firma de Contrato	\$MM	0,5
<b>Total Licitación y adjudicación</b>	<b>\$MM</b>	<b>5</b>
<b>Incorporación de nuevo producto en Sistema</b>		
Gerencia de Operación y Sistemas	\$MM	1
Modificación de procedimientos y operación	\$MM	1
incorporación en Sistema	\$MM	1
Capacitación Sistémica de Ejecutivos	\$MM	2
<b>Total Incorporación en Sistema</b>	<b>\$MM</b>	<b>5</b>
<b>Incorporación de nuevo producto en la organización (Gestión del Cambio)</b>		
Gerencia Nacional de Oficinas	\$MM	7
Consultoría Gestión del Cambio	\$MM	8
Gerente de Personas	\$MM	3
Capacitación Embajadores	\$MM	1
Capacitación Personal	\$MM	3
Capacitación Socios	\$MM	8
Gerente de Comunicaciones	\$MM	3
Diseño de Campaña Comunicacional	\$MM	1
Material de Campaña Comunicacional	\$MM	20
<b>Total Gestión del Cambio</b>	<b>\$MM</b>	<b>54</b>
<b>Total Inversión</b>	<b>\$MM</b>	<b>64</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 26 indica los beneficios estimados del Proyecto de Implementación. Esta Tabla muestra los beneficios del proyecto que considera Ingresos por venta del seguro e Ingresos por recuperación de montos castigados. En primer lugar, el ingreso por venta de seguro se encuentra estimado con un crecimiento del 10% anual de la cartera bruta de préstamos, un crecimiento gradual de la cartera asegurada de un 5%, 40%, 70% y 100% en los primeros 4 años, un valor de prima del seguro de 0,34% y una recaudación del 30% por sobre el total de la prima. En segundo lugar, el ingreso por recuperación de montos castigados se encuentra estimado por una tasa de castigo del 2,78% constante para todos los años de evaluación, una proporción del 30% de los incumplimientos que se derivan del fallecimiento del titular y una recuperación gradual de los castigos por fallecimiento de un 3%, 20%, 35%, 50% y 100% en los primeros 4 años.

**Tabla 23: Beneficios estimados del Proyecto de Implementación**

		Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Beneficios</b>												
<b>Ingreso por venta de seguro</b>												
Crecimiento de Cartera	%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cartera Bruta de préstamos	\$MM	52.203	57.423	63.166	69.482	76.430	84.074	92.481	101.729	111.902	123.092	135.401
Cartera Bruta de préstamos asegurada	%	5%	40%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cartera Bruta de préstamos asegurada	\$MM	2.610	22.969	44.216	69.482	76.430	84.074	92.481	101.729	111.902	123.092	135.401
Valor de prima de desgravamen	% monto otorgado	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%
Recaudación Fondo Esperanza	% total prima	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Total Recaudación Fondo Esperanza	\$MM	3	23	45	70	77	85	93	103	113	124	136
<b>Ingreso por recuperación de montos castigados</b>												
Tasa de castigo	%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%	2,78%
Monto de castigo anual	\$MM	1.451	1.596	1.756	1.932	2.125	2.337	2.571	2.828	3.111	3.422	3.764
Castigos por causa de fallecimiento	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Castigos por causa de fallecimiento	\$MM	435	479	527	579	637	701	771	848	933	1.027	1.129
Castigos por fallecimiento recuperados	%	3%	20%	35%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total Castigos por fallecimiento recuperados	\$MM	11	96	184	290	637	701	771	848	933	1.027	1.129
<b>Total Beneficios</b>	<b>\$MM</b>	<b>14</b>	<b>119</b>	<b>229</b>	<b>360</b>	<b>714</b>	<b>786</b>	<b>865</b>	<b>951</b>	<b>1.046</b>	<b>1.151</b>	<b>1.266</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 27 muestra los costos estimados del proyecto de implementación. La Tabla muestra los costos estimados que corresponden a los Costos Operacionales y los Costos adicionales por la incorporación de la asistencia médica. En primer lugar, los costos operacionales consideran horas hombre del Ejecutivo de Crédito, y horas de capacitación anuales para los embajadores, personal interno y clientes de Fondo Esperanza. En segundo lugar, los costos por la asistencia médica adicional consideran una estimación de costo del 20% del monto recaudado por la venta de seguros.

**Tabla 24: Costos estimados del Proyecto de Implementación**

		Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Costos</b>												
<b>Costos Operacionales</b>												
HH Adicionales del Ejecutivo de Crédito	HH	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Costo por hora del Ejecutivo de Crédito	\$	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778
HH Capacitación Embajadores	HH		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Costo por hora de Capacitación Embajadores	\$		33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333
HH Capacitación Personal	HH		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Costo por hora de Capacitación Personal	\$		33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333
HH Capacitación Socios	HH		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Costo por hora de Capacitación Socios	\$		33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333
Costos Operacionales	\$MM	7	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
<b>Costos por asistencia médica adicional en seguro</b>												
Costo adicional por asistencia en seguro de desgravamen	% monto recaudado	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Costo adicional por asistencia en seguro de desgravamen	\$MM	1	5	9	14	15	17	19	21	23	25	27
<b>Total Costos</b>	<b>\$MM</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>46</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 28 muestra las variables utilizadas y el resultado de indicadores del proyecto para el Escenario Proyectado, Optimista y Pesimista. En el Escenario Proyectado se considera un crecimiento de cartera del 10% y una tasa de castigos por fallecimiento del 30% respecto del total de castigos, con lo que se obtiene un VAN de 3.718 \$MM y un TIR de 255%. En el Escenario Optimista se considera una tasa de crecimiento de cartera del 15% y una proporción de castigos por causa de fallecimiento del titular de un 40%, con lo que se obtiene un VAN de 7.208 \$MM y un TIR de 386%. Por último, en el Escenario Pesimista se considera una tasa de crecimiento de cartera del 5% y una proporción de castigos por causa de fallecimiento del 15%, con lo que se obtiene un VAN de 1.285 \$MM y un TIR de 130%.

**Tabla 25:** Escenarios Proyectado, Optimista y Pesimista

Proyección de Escenarios	Escenario Proyectado	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Variables Sensibilizadas			
Crecimiento de Cartera	10%	15%	5%
Castigos por fallecimiento	30%	40%	15%
Indicadores del Proyecto			
VAN (\$MM)	3.718	7.208	1.285
TIR (%)	255%	386%	130%

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se incluye una sensibilización de la tasa de interés con los parámetros del escenario normal. Es posible apreciar que el proyecto sigue teniendo un VAN positivo por lo que se recomienda fuertemente su implementación.

**Tabla 26:** Sensibilización de tasa de interés entre el 5% y 16%.

Tasa de Interés	VAN (\$MM)	TIR (%)
5%	5.056	255%
8%	4.191	255%
10%	3.718	255%
12%	3.311	255%
14%	2.959	255%
16%	2.655	255%

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Recomendación

De acuerdo al análisis realizado para la evaluación económica del proyecto de implementación del Seguro Obligatorio de Desgravamen con asistencia médica y dado los resultados proyectados de rentabilidad tanto en el Escenario Proyectado, como en los Escenarios Optimiza y Pesimista, se recomienda fuertemente la implementación de esta estrategia en las condiciones anteriormente descritas, es decir, con un crecimiento de cartera del 10% anual y una proporción de castigos a causa de fallecimiento del titular de un 30%. La implementación de esta estrategia permitirá a Fondo Esperanza disminuir el monto de incobrables derivados de fallecimiento del titular del crédito, que representa una parte importante del total de incobrables que se generan anualmente para la institución.

## 7. Plan de Implementación de Estrategia Seleccionada

Para la implementación de la estrategia seleccionada se debe considerar una primera etapa que corresponde a la licitación, adjudicación e incorporación en los sistemas de la institución el nuevo producto que corresponde al seguro de desgravamen, y una segunda etapa que corresponde a la capacitación y actividades de gestión del cambio para los funcionarios, así como también para los socios existentes que deberán contratar este seguro, cuando anteriormente no tenían la obligación de hacerlo. Ambas etapas pueden realizarse de forma consecutivas, sin embargo, la propuesta es realizarlas de forma paralela con el objetivo de disminuir los plazos de implementación y reducir el tiempo de obtención de los beneficios del proyecto.

La primera etapa de licitación, adjudicación e incorporación en los sistemas de la institución corresponde principalmente a actividades de generación de bases técnicas, publicación de la licitación, presentación de propuestas de las compañías aseguradoras, selección de la compañía que prestará el servicio, adjudicación de la oferta, firma de contrato, inicio de las coberturas para los socios que contraten el seguro y el personal a cargo de desarrollar y supervisar estas actividades. Por otro lado, se encuentran actividades de incorporación de este nuevo producto en los sistemas informáticos de la organización, tales como modificación de los procedimientos correspondientes,

incorporación sistémica del nuevo producto, generación del material de capacitación, capacitación técnica a los ejecutivos de crédito, y el personal a cargo de desarrollar y supervisar las actividades.

La segunda etapa de actividades de gestión del cambio, corresponde a la contratación de una empresa consultora externa cuyo objetivo es definir un plan de implementación para obtener el aceptación y compromiso de los ejecutivos de crédito, así como la aceptación del nuevo producto por parte de los socios que forman parte de los Bancos Comunales. En primer lugar, contempla actividades de licitación y adjudicación de la empresa de consultoría estratégica que se adjudicará el proyecto. En segundo lugar, se incorporan las actividades de estudio de la organización y situación actual , por parte de la empresa consultora, la aprobación de estas actividades por parte de Fondo Esperanza, y su implementación, para lo que se han incluido actividades generales a realizar por la consultora tales como capacitación a embajadores o agentes de cambio, capacitación a personal interno, capacitación de socios, diseño e implementación de campaña comunicacional , así como las actividades de supervisión y ejecución de las actividades por parte del personal propio de Fondo Esperanza. Es de suma importancia contar con una consultora experta en el tema de Gestión del Cambio para la planificación de las actividades de comunicación y capacitación tanto de los empleados como de los clientes de la institución, debido al nuevo escenario que deberán enfrentar los clientes que son en su mayoría personas vulnerables y que, si bien recibirán un beneficio de atención médica, incurrirán en un mayor gasto al que realizan hoy en día.

El plan de actividades del proyecto de implementación se muestra en la Tabla 29. Esta Tabla lista las actividades a realizar, su responsable, la duración estimada en horas y la programación de las actividades en una carta Gantt. A petición de Fondo Esperanza el programa de implementación se inicia en el segundo semestre del 2018, y se estima que se encontrará en operación hasta fines del año 2019.



**Tabla 27:** Plan de Actividades del Proyecto de Implementación de Seguro Obligatorio de Desgravamen con atención médica.

Proyecto de Implementación de Seguro Obligatorio de Desgravamen con asistencia médica				2018					2019							
Actividades	Responsable	Duración (hrs)	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	Q3	Q4
			<b>Actividades de Licitación y Adjudicación</b>													
Supervisión de las actividades	Gerente de Administración y Finanzas	16	■	■												
Generación de Bases Técnicas	Personal de Administración y Finanzas	12	■													
Publicación de la oferta	Personal de Administración y Finanzas	4	■													
Periodo de licitación	Personal de Administración y Finanzas	40	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de la oferta	Personal de Administración y Finanzas	6	■													
Adjudicación de la oferta	Personal de Administración y Finanzas	2	■													
Firma de Contrato	Personal de Administración y Finanzas	10	■													
Inicio de servicios	Personal de Administración y Finanzas	6		■												
<b>Actividades de Incorporación en Sistema</b>																
Supervisión de actividades	Gerente de Operación y Sistemas	16	■	■	■	■										
Modificación de procedimientos	Personal de Operación y Sistemas	20		■												
Incorporación de nuevo producto en sistema	Personal de Operación y Sistemas	24		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio de operación de seguro en sistema	Personal de Operación y Sistemas	4		■												
Generación de material de capacitación sistémica	Personal de Operación y Sistemas	10		■												
Capacitación sistémica a ejecutivos de crédito	Personal de Operación y Sistemas	30			■	■	■									
<b>Actividades de Gestión del Cambio</b>																
Supervisión de actividades	Gerente Nacional de Oficinas	28	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cotización de servicio de consultoría	Personal de Gerencia Nacional de Oficinas	4	■													
Evaluación de proveedores	Personal de Gerencia Nacional de Oficinas	4	■	■												
Adjudicación del servicio	Personal de Gerencia Nacional de Oficinas	2	■													
Firma de Contrato	Personal de Gerencia Nacional de Oficinas	2	■													
Estudio de la organización y propuesta de estrategia	Consultoría de Gestión del Cambio	80		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estudio de la propuesta y aprobación	Gerente Nacional de Oficinas	8			■											
Inicio de actividades propuestas por consultoría	Personal de Gerencia Nacional de Oficinas	2				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Supervisión de actividades de capacitación	Gerente de Personas	36	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Generación de material de capacitación	Personal de Gerencia de Personas	20			■	■	■									
Aprobación de material de capacitación	Personal de Gerencia de Personas	4				■										
Capacitación de Embajadores	Personal de Gerencia de Personas	35					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación de personal interno	Personal de Gerencia de Personas	75						■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación de Socios	Personal de Gerencia de Personas	230							■	■	■	■	■	■	■	■
Supervisión de actividades de comunicaciones	Gerente de Comunicaciones	36	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseño de campaña comunicacional	Personal de Comunicaciones	20			■											
Aprobación de campaña comunicacional	Personal de Comunicaciones	4			■											
Desarrollo de campaña comunicacional	Personal de Comunicaciones	20				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

## 8. Conclusiones

Se concluye esta Tesis de Grado, indicando lo siguiente. Para el objetivo específico de identificar las instituciones microfinancieras comparables con Fondo Esperanza se entrega un listado de 11 IMFs de países de Latinoamérica y de Oriente, donde se recomienda fuertemente contactarlas para generar instancias para compartir buenas prácticas entre las mismas, en especial las instituciones Fundación Espoir y Vision Fund Lanka que poseen los niveles más bajos de castigos de la industria. Para el objetivo específico de identificar y analizar las estrategias utilizadas por IMFs para la disminución de incobrables, se entrega un resumen de 12 estrategias utilizadas por estas instituciones, que corresponde a las estrategias más comunes que se han implementado las IMFs anteriormente mencionadas. Para el objetivo de proponer la implementación de estrategias para disminuir la incobrabilidad, se presentan 2 estrategias donde se identifican sus beneficios y costos de implementación, y donde se recomienda la evaluación económica de solo una de ellas debido a la restricción legal que existe en la implementación de la estrategia. La estrategia recomendada es la implementación de un Seguro de desgravamen con beneficio de atención médica para los beneficiarios, ya que corresponde a la estrategia más viable de ser implementada por la organización, en términos económicos y legales. No obstante, se recomienda continuar con el estudio jurídico de la otra estrategia recomendada, que corresponde a establecer un Ahorro Obligatorio y que hoy cuenta con posibles restricciones legales según la Ley de Bancos en Chile. Para el objetivo de establecer un plan de implementación para la estrategia seleccionada, se presenta una carta Gantt con una duración de 18 meses, y una descripción de las actividades a realizar, donde tiene vital importancia las actividades de gestión del cambio que deben implementarse para la obtención del compromiso y validación del nuevo producto por parte del personal propio de la institución, así como también de los socios de los Bancos Comunes. Se recomienda fuertemente que el programa de gestión del cambio sea liderado por una empresa consultora externa con experiencia en la implementación exitosa de programas de gestión del cambio en empresas similares a Fondo Esperanza. En lo posible, se recomienda incorporar un equipo de trabajo exclusivo para la implementación de este programa como una forma de disminuir el riesgo de que los socios no contraten este nuevo producto, aun cuando contemple servicios de atención médica para los beneficiarios. Dado lo anterior, para el objetivo general de identificar, analizar y evaluar estrategias implementadas por IMFs y proponer aquella más aplicable a Fondo Esperanza, se concluye que la implementación de un Seguro Obligatorio de desgravamen con

asistencia médica es la estrategia más adecuada para ser implementada en la organización, dado sus características, organización, productos y servicios que poseen actualmente y su capacidad financiera.

La retroalimentación obtenida por Fondo Esperanza para las estrategias propuestas en instancias de revisión se señala a continuación. Para la estrategia del Seguro de Desgravamen Obligatorio con seguro de salud se indica que es una buena estrategia, pero el mayor impedimento es la gestión del cambio que se debe realizar con los trabajadores y los socios que deberán obtener estos seguros. Ante el fallecimiento del titular, la deuda actualmente no se traspasa a la familia por lo que es positivo tener la posibilidad de recuperar parte de este monto que se castiga anualmente. El seguro de desgravamen, por sí solo, no cambia en nada la situación del socio respecto a hoy en día por lo que tener atención médica es un incentivo para la contratación. Por otro lado, para la estrategia de Ahorro obligatorio con Banca en convenio señala que también es una buena estrategia, pero su implementación es compleja. La institución la ha evaluado, pero no se ha llevado a cabo debido a existe una falta de claridad respecto a la figura legal que se produce. La ley de bancos en Chile es una de las más estrictas del mundo, lo que limita las acciones que se pueden realizar. En consulta con abogados expertos en el tema, ya se ha descartado la obligatoriedad del ahorro, así como también la gestión de los recursos por alguien que no sea la persona natural que tenga asignada la cuenta. Por otro lado, muchas personas clientes de Fondo Esperanza no son sujetas a crédito por lo que podría excluir a algunas de estas personas a obtener microcréditos, salvo que sea posible operar con cuenta vista o cuenta rut. En general, es una buena propuesta, pero legalmente tiene muchas aristas que es necesario investigar al detalle con alguien experto en la Ley General de Bancos.

## 9. Bibliografía

- Armendariz, B., & Labie, M. (2011). *The handbook of microfinance* Singapore Hackensack, N.J. : World Scientific.
- Benedetta, P. D., Lieberman, I., & Ard, L. (2015). *Corporate governance in microfinance institutions*, Word Bank Group. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/567251468189242027/pdf/96022-May-WP-P130793-PUBLIC-Box391458B-microfinance-APRIL-15-2015.pdf>
- CL Group Consulting para el Ministerio de Hacienda. (2009). *Estudio sobre Regulación y Estatuto Jurídico de Entidades que Otorgan Microcrédito en Chile*. Retrieved from <https://www.microfinancegateway.org/es/library/estudio-sobre-regulación-y-estatuto-jur%C3%ADdico-de-entidades-que-otorgan-microcrédito-en-chile>
- Conservador de Bienes Raices de Santiago. (2017). Índice del Registro de Comercio. Retrieved from [https://www.conservador.cl/portal/indice\\_comercio](https://www.conservador.cl/portal/indice_comercio)
- Credito y Ahorro a tu Medida. (2017). Nuestro Productos. Retrieved from <https://www.came.org.mx/>
- Delloite. (2016). *Estados Financieros Auditados Fondo Esperanza*. Retrieved from ENLACE Servicios Financieros. (2016). *Memoria de Labores 2016*. Retrieved from <http://www.enlacemicrofinanzas.com.sv/publicaciones/memoria-labores-2016/>
- Fondo Esperanza. (2017). Fondo Esperanza - Servicios Microfinancieros. Retrieved from <http://www.fondoesperanza.cl/plan-de-credito/>
- Fundación Espoir. (2007). *Due Dilligence Report*. Retrieved from [http://www.microfinanzarating.com/ratings/reports/ID\\_Espoir\\_Ecuador\\_Final\\_Report\\_abril07.pdf](http://www.microfinanzarating.com/ratings/reports/ID_Espoir_Ecuador_Final_Report_abril07.pdf)
- Fundación Espoir. (2008). *Rating Social Integral*. Retrieved from [https://azslide.com/rating-social-integral\\_5a44e2b51723dde2405f7885.html](https://azslide.com/rating-social-integral_5a44e2b51723dde2405f7885.html)
- Fundación Espoir (Producer). (2016). Grupos de Credito Spoir. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=16J0L7FEgWw>
- Fundación Microfinanzas BBVA. (2016). *Informe de Desempeño Social 2016: Midiendo lo que realmente importa*. Retrieved from [http://www.fondoesperanza.cl/wp-content/uploads/2017/08/pdf\\_cast-FMBBVA\\_Informe\\_Desempeno\\_Social\\_2016\\_MIDIENDO.pdf](http://www.fondoesperanza.cl/wp-content/uploads/2017/08/pdf_cast-FMBBVA_Informe_Desempeno_Social_2016_MIDIENDO.pdf)
- Haq, M., Skully, M., & Pathan, S. (2010). Efficiency of Microfinance Institutions: A Data Envelopment Analysis. (*formerly Financial Engineering and the Japanese Markets*), 17(1), 63-97. doi:10.1007/s10690-009-9103-7
- International Finance Corporation. (2009). *KAZAKHSTAN: MICROFINANCE AND FINANCIAL SECTOR DIAGNOSTIC STUDY*. Retrieved from

<https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-kazakhstan-microfinance-and-financial-sector-diagnostic-study-apr-2008.pdf>

Jara Baader, A. (2007). SOCIEDADES POR ACCIONES, LEY 20.190: Publicada en el Diario Oficial con fecha 5 de junio de 2007. *Revista chilena de derecho*, 34, 381-384.

Karim, L. (2011). *Microfinance and its discontents : women in debt in Bangladesh / Lamia Karim*. Minneapolis: Minneapolis : University of Minnesota Press.

Khamar, M. (2016). *Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report - 2014*. Retrieved from

Microfinance Information Exchange (MIX). (2017). Microfinance Information Exchange (MIX). Retrieved from <http://www.themix.org/mixmarket>

Microfinance Opportunities. (2006). *The Demand for Microinsurance in Pakistan*. Retrieved from

Microfinance Opportunities. (2009). *An Appetite for Credit A Study of Product Innovation by Pro Mujer Peru*. Retrieved from <http://www.fsassessment.umd.edu/publications/pdfs/Peru-Product-Use.pdf>

Obeng, K., & Krah, R. Y. (2016). Default Risk and Debt Recovery Strategies of Microfinance Institutions: A Comparative Study of MFIS in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 8(21).

Pakistan Microfinance Network. (2009). *Social Performance Report 2009*. Retrieved from <http://www.pmn.org.pk/assets/articles/Social Performance Report 2009.pdf>

Pakistan Microfinance Network. (2012). *A Study of Collateral options for Microfinance Loans in Pakistan* Retrieved from <http://www.pmn.org.pk/assets/articles/A study of collateral options for microfinance loans in Pakistan.pdf>

Pakistan Microfinance Network. (2013). *Pakistan Microfinance Review 2013*. Retrieved from <http://www.microfinanceconnect.info/assets/articles/5cfb122011df790b3f0a13791b75373d.pdf>

Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G. (2014). *ESTADO DE LAS MICROFINANZAS EN CHILE 2014 Informe anual*. Retrieved from <http://www.redmicrofinanzas.cl/web/wp-content/uploads/2010/08/Estado-de-las-Microfinanzas-en-Chile-2014-Red-para-el-Desarrollo-de-las-Microfinanzas-en-Chile.pdf>

Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G. (2017). Red de Microfinanzas. Retrieved from [http://www.redmicrofinanzas.cl/web/?page\\_id=5](http://www.redmicrofinanzas.cl/web/?page_id=5)

Reed, L. (2015). *The State of the Microcredit Summit Campaign Report*. Retrieved from <https://stateofthecampaign.org/read-the-full-2015-report/>

SBIF. (2014). *Resolucion N° 197*. Retrieved from [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/docs/Tasas/SBIF-Resolucion\\_197\\_2014.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/docs/Tasas/SBIF-Resolucion_197_2014.pdf).

SII. (2017). *Constituyendo una Sociedad*. Retrieved from [http://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.htm](http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm)

The IRIS Center University of Maryland, & Microfinance Opportunities. (2008). *Financial Landscape Baseline: Service Innovations of Pro Mujer Peru*. Retrieved from [https://microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/Financial\\_Landscape\\_Report\\_Peru.pdf](https://microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/Financial_Landscape_Report_Peru.pdf)

United Nations Development Programme. (2016). *Human Development Report*. Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/2016-report>

VisionFund. (2015). Job Announcement CREDIT AND RECOVERY MANAGER. Retrieved from <http://www.visionfund.com.kh/Data/Sites/1/media/career/2015/june/credit-and-recovery-manager-july15.pdf>

VisionFund Lanka. (2015). *Annual Review 2015-2016*. Retrieved from [http://www.visionfund.lk/VFL\\_Annual\\_Report\\_15\\_16.pdf](http://www.visionfund.lk/VFL_Annual_Report_15_16.pdf)

## 10. Anexos

### 9.1 Sobre la Base de Datos MIX Market

Microfinance Information Exchange Inc., también conocida bajo el acrónimo MIX, es una organización sin fines de lucro que provee datos e inteligencia de mercado de los proveedores de servicios financieros que entregan sus servicios a la población de bajos niveles de ingreso alrededor del mundo. Su misión es proveer información y análisis para empoderar a quienes toman decisiones para construir un ecosistema de servicios financieros inclusivo. Su oficina principal se encuentra en Washington D.C. y oficinas regionales en Perú, Senegal, India e Indonesia.

MIX Market es una plataforma de datos en línea donde los proveedores de servicios financieros y organizaciones relacionadas comparten datos institucionales para crear transparencia y generar conocimiento profundo del mercado. Este intercambio de información permite a los usuarios realizar investigaciones, establecer reportes estandarizados, reducir errores en el reporte y promover una inversión responsable. Actualmente provee información de cerca de 1.800 IMFs, esta información sigue definiciones y formulas globalmente estandarizadas de la industria, la clasificación de los estados financieros está basada en el estándar de IFRS y los montos están presentados en millones de dólares estadounidenses (USD). Para mayor información ingresar a <http://www.themix.org/mixmarket> .

## 9.2 Recomendaciones Dr. Mamiza Haq – UQ Business School

El día 21 de mayo de 2017 se realizó una reunión con la Dra. Mamiza Haq con el objetivo de tener una opinión experta en el tema de Microfinanzas de modo de entregar una correcta orientación a la Tesis de Grado. Ella es Profesora Titular en Finanzas de la Escuela de Negocios de la Universidad de Queensland, posee un Bachelor en Comercio (Banca y Finanzas), un Master en Comercio (Finanzas), Master en Ciencias (Finanzas) y un Doctorado en Finanzas. Su interés de investigación se centra en equidad bancaria, riesgos de crédito, regulación bancaria, requerimiento de adecuación de capital y disciplina de mercado, competencia y eficiencia bancaria, crisis financieras y banca no convencional (microfinanzas y finanzas islámicas). También está interesada en el área de finanzas corporativas, incluida la política de dividendos, la estructura de capital, las fusiones y adquisiciones. Sus publicaciones han aparecido en revistas internacionales y australianas revisadas por pares. La Dra. Haq ha recibido varias becas de investigación competitiva. Es una investigadora activa y presenta su trabajo regularmente en conferencias internacionales y australianas. La Dra. Haq imparte cursos de pregrado y posgrado. También supervisa estudiantes

de pregrado, maestría y doctorado. Dentro de sus publicaciones relacionadas con las microfinanzas se encuentran:

- *“Efficiency of microfinance institutions: A data envelopment analysis”*. Asia-Pacific Financial Markets, 17 1: 63-97., Haq, Mamiza, Skully, Michael and Pathan, Shams (2010);
- *“Regulation of microfinance institutions in Asia: A comparative analysis”*, International Review of Business Research Papers, 4 4: 421-450. Haq, M., Hoque, M. and Pathan, S. (2008).

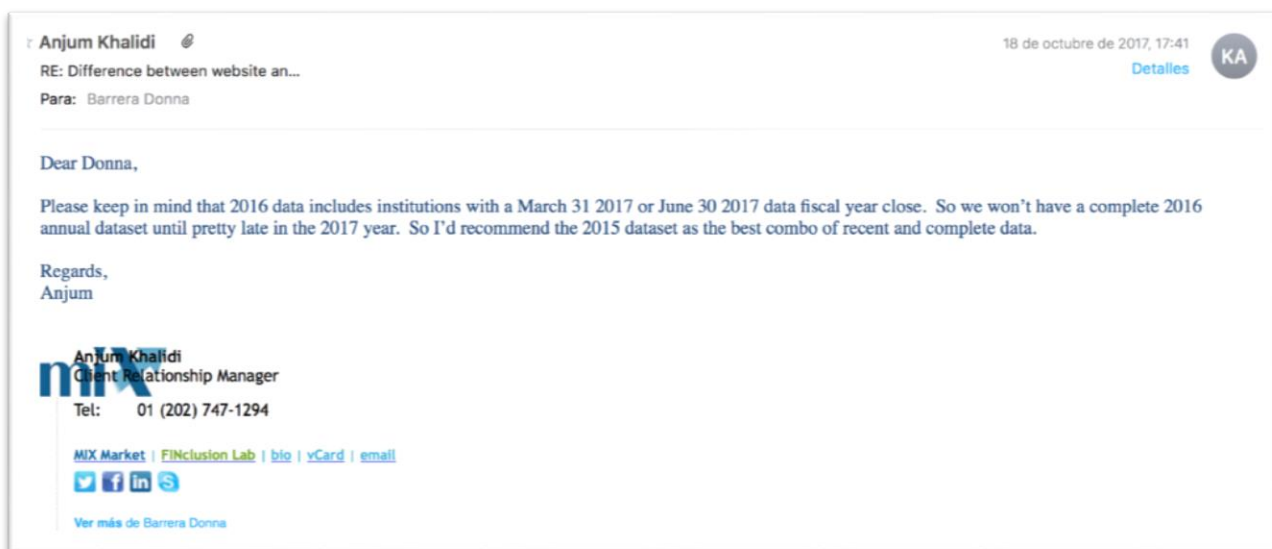
Las principales recomendaciones fueron las siguientes:

- El funcionamiento de las IMFs difiere mucho entre si dependiendo de:
  - Sistema regulatorio que las IMFs posean, ya sean bancos, ONG, IFNB, etc.
  - El tamaño de la institución, medido en el monto total de préstamos brutos, inversiones realizadas y total de activos en el balance.
  - Tipo de clientes, pues no todos los clientes corresponden a clientes pobres o de bajos recursos.
  - Si poseen algún respaldo institucional, como por ejemplo Fondo Esperanza posee el respaldo de la Fundación de Microfinanzas BBVA.
  - Los índices de crecimiento del País en el que se encuentra la IMF, tales como PIB, Crecimiento, PIB/ población, total de activos / PIB
- La base de datos más confiable de la industria microfinanciera corresponde a Mix Market. Utilizar esta base para generar rankings de IMFs a comparar con Fondo Esperanza.
- El indicador más apropiado para comparar distintas IMFs en términos del no pago de deuda corresponde a la Tasa de Castigo o también llamado “Write-off” ratio.
- Consultar directamente en las IMFs a través de cuestionarios, utilizando palabras claves como: estrategias de repago (repayment strategy) o recuperación de la deuda (debt recovery).

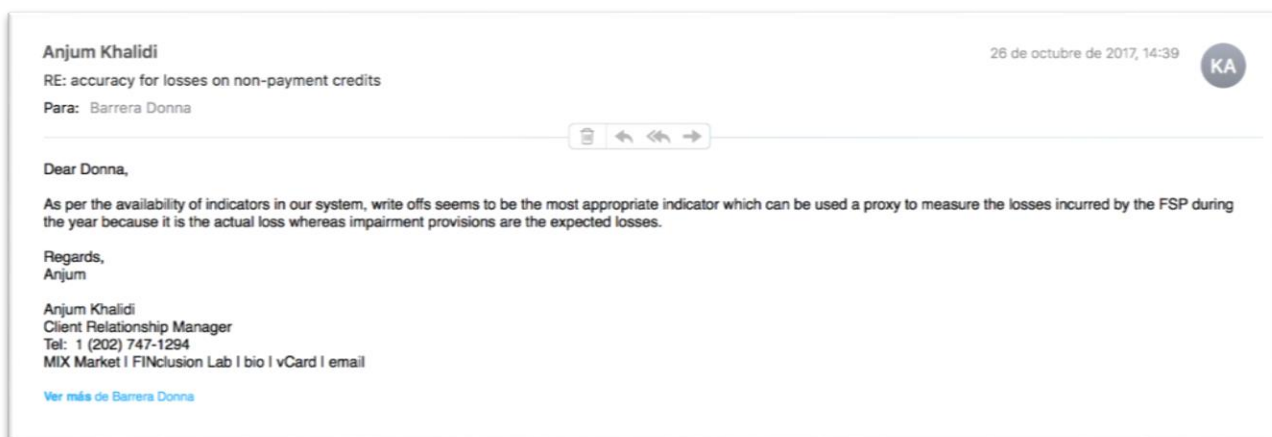
### 9.3 Recomendaciones Gerente de Relaciones con el Cliente MIX Market



a) Recomendación sobre el año de comparación entre IMF's – 18 de octubre 2017: Respuesta: Los datos del 2016 incluyen instituciones con cierre de su año fiscal al 31 de marzo 2017 o 30 de junio 2017. Debido a esto no se encuentra completa la base del 2016 hasta finales del 2017. La recomendación es considerar el año 2015 como el mejor combo de información reciente y completa.



b) Recomendación sobre el Indicador más apropiado para medir las perdidas reales de las IMF's relacionadas con el no pago de créditos. ¿tasa de castigo o provisión neta de perdidas?: Respuesta: Por la disponibilidad de indicadores en el sistema, la Tasa de Castigo es el indicador más apropiado para medir aproximadamente las perdidas en las que las IMF's han incurrido durante el año pues corresponden a las perdidas reales, sin embargo la provisión neta de perdidas corresponde a las perdidas esperadas.



#### 9.4 Reunión con Subgerente de Productos Financieros, Fondo Esperanza.

El día 15 de diciembre 2017 se realizó una reunión con Renata Valle, Subgerente de Productos Financieros y a su vez solicitante de la investigación del tema de Tesis para reportar los avances, recibir direccionamiento sobre las características relevantes para ellos de la IMFs a contactar, así como también las estrategias específicas donde enfocar la obtención de información. Los resultados de la reunión se encuentran descritos a continuación:

- Filtros utilizados de Mix Market: agregar filtros por IFNB, IMFs que posean Redes de Apoyo y Metodología de Préstamo de banco comunal.
- Ranking de países: modificar el criterio de PIB per cápita por indicador de pobreza para comparar países con un nivel similar a Chile.
- La distribución del monto de tasa de castigo incluye castigo por préstamos individuales y bancos comunales. Algunas causas son el no pago voluntario, fallecimiento del titular, entre otras causas. El interés de FE en este momento es abordar con mayor profundidad las estrategias utilizadas por las IMFs en el caso de fallecimiento del titular de la deuda como seguro de desgravamen, entre otras.
- La estrategia utilizada actualmente con los préstamos individuales es a través de un corredor de seguros que hace de intermediario con la empresa aseguradora, por lo cual reciben el 30% de la prima, lo cual sería beneficioso ampliar a los préstamos comunales.
- Directora PROMUJER: Iris Lanao y Carmen Velasco. Contactar.

- Enfocarse en estrategias de recuperación de montos castigados, pues lo demás lo tienen cubierto con coavalidad solidaria, políticas de cobranza y ciclos de préstamos por buen comportamiento.

#### 9.5 Reunión con Gerente de Riesgo y Subgerente de Productos Financieros, FE.

El día viernes 12 de enero de 2018 se realizó una reunión con el Gerente de Riesgo, Pablo Gonzalez y la Subgerente de Productos Financieros, Renata Valle; para revisar los avances y presentarles las estrategias propuestas a ser evaluadas por la Institución. Los resultados de la reunión se encuentran descritos a continuación:

- En general existen tres tipos de estrategias utilizadas por la institución para abordar el riesgo, estas son acciones preventivas, acciones post-incumplimiento, y acciones de control y seguimiento. La mayoría de los esfuerzos, cerca del 90%, se concentran principalmente en las acciones de prevención y de control y seguimiento, y luego las acciones post-incumplimiento o de cobranza. Estas acciones son realizadas conjuntamente entre el propio Banco Comunal y la Institución Fondo Esperanza.
- Las acciones de cobranza se realizan de forma diferenciada para las moras entre 1-30 días, 31-60 días y 61 a 90 días. El monto que pasa a mora del tramo entre 1-30 días es bajo, cerca del 20%, sin embargo, cerca del 70% de las moras entre 31-90 días se contabilizan como pérdidas y aproximadamente la totalidad de las moras sobre 90 días. Los gastos de cobranzas corresponden mayoritariamente a informes de DICOM y gastos por demandas judiciales.
- Cuando ocurren moras que ya llevan varios días, se produce una situación compleja en la Banca Comunal pues los socios se culpan entre si generando una confusión respecto de la responsabilidad del pago para la empresa de cobranza.
- La estrategia de Ahorro obligatorio con Banca en convenio es una buena estrategia, pero su implementación es compleja. La institución la ha evaluado, pero no se ha llevado a cabo debido a existe una falta de claridad respecto a la figura legal que se produce. La ley de

bancos en Chile es una de las más estrictas del mundo, lo que limita las acciones que se pueden realizar. En consulta con abogados expertos en el tema, ya se ha descartado la obligatoriedad del ahorro, así como también la gestión de los recursos por alguien que no sea la persona natural que tenga asignada la cuenta. Por otro lado, muchas personas clientes de Fondo Esperanza no son sujetas a crédito por lo que podría excluir a algunas de estas personas a obtener microcréditos, salvo que sea posible operar con cuenta vista o cuenta rut. En general, es una buena propuesta, pero legalmente tiene muchas aristas que es necesario investigar al detalle con alguien experto en la Ley General de Bancos.

- La estrategia de Seguro de Desgravamen Obligatorio con seguro de salud es también una buena estrategia, pero el mayor impedimento es la gestión del cambio que se debe realizar con los trabajadores y los socios que deberán obtener estos seguros. Ante el fallecimiento del titular, la deuda actualmente no se traspasa a la familia por lo que es positivo tener la posibilidad de recuperar parte de este monto que se castiga anualmente. El seguro de desgravamen, por sí solo, no cambia en nada la situación del socio respecto a hoy en día por lo que tener atención médica es un incentivo para la contratación. Esta atención medica se realiza mediante un servicio de asistencia, que puede incluir atención preventiva, visita al doctor una vez por año, etc.
- En general, Fondo Esperanza posee un bajo índice de castigo comparado con su cartera total. Sin embargo, es de interés de la institución el evaluar estrategias que den la posibilidad de reducir estos montos.
- La proyección del monto castigado debería ser mantener el monto de castigo 2017, lo que debería disminuir porcentualmente la tasa de castigo, pues la cartera debería aumentar un 10% anual aproximadamente.

## 9.6 Contacto con IMF's seleccionadas

A continuación se presenta el detalle de las instituciones contactadas:

N	Nombre IMF	Información de contacto
1	Fundación Espoir (Ecuador)	<p>Francisco Moreno            DIRECTOR EJECUTIVO            espodir@espoir.org.ec            Phone: 593 2 2270702 593 2 2270703</p> <p>Eduardo Muñoz            DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO            diradmin@espoir.org.ec            Phone: 593 2 2270702 593 2 2270703</p> <p>Website: www.espoir.org.ec</p>
2	VisionFund Lanka (Sri Lanka)	<p>Prince Nayagam            EXECUTIVE DIRECTOR            prince_nayagam@wvi.org            Phone: +94777562009</p> <p>Malintha De Silva            CHIEF FINANCIAL OFFICER            malintha_desilva@wvi.org            Phone: +94771009558</p> <p>Francis Rizanth            BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER            rizanth_francis@wvi.org            Phone: +94773951116</p> <p>Website: www.visionfund.org</p>
3	RCDS (Pakistan)	<p>Muhammad Murtaza            EXECUTIVE DIRECTOR            rcdspak@gmail.com            Phone: +92 42-37901130 – 37901135</p>

		<p>Rukhshanda Riaz PROGRAM MANAGER rukshanda@rcdspk.org Phone: ++92-42-3791-1130</p> <p>Rashid Ahmad MANAGER HID rashid@rcdspk.org Phone: +92 42 37901130</p> <p>Website: www.rcdspk.org</p>
4	NRSP (Pakistan)	<p>Tallat Mahmood PROGRAMME MANAGER - MEDP tallat.mahmood@nrsp.org.pk Phone: 92-51-2822319, 2822324</p> <p>Noman Sarfraz noman@nrsp.org.pk Phone: 051-282-2319</p> <p>Rashid Bajwa CEO rbajwa@nrsp.org.pk Phone: +92-51-2822319, 2822324</p> <p>Website: www.nrsp.org.pk</p>
5	KMF (Kazakhstan)	<p>Sandugash Sharipova BRAND PROMOTION DIVISION MANAGER sandugash.sharipova@kmf.kz Phone: (727) 250-68-77</p> <p>Karlygash Raikhanova DEPUTY CHAIRMAN OF THE MANAGEMENT</p>

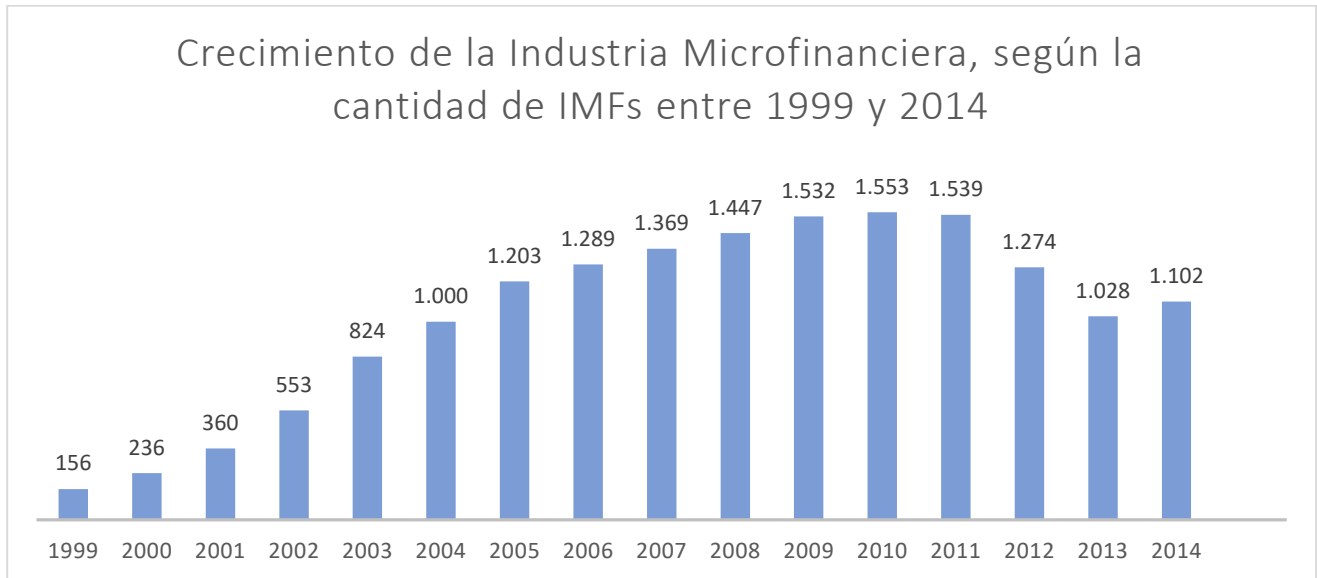
		<p>BOARD - BUSINESS DEVELOPMENT CHIEF OFFICER karlygash.raikhanova@kmf.kz Phone: (727) 250-6877</p> <p>Gulshat Akimzhanova DEPUTY CHAIRMAN OF THE MANAGEMENT BOARD - OPERATIONAL DEVELOPMENT CHIEF OFFICER gulshat.akimzhanova@kmf.kz Phone: (727) 250-6877</p> <p>Website: www.kmf.kz</p>
6	ENLACE (El Salvador)	<p>Jorge Canizales GERENTE FINANCIERO jcanizales@enlace.com.sv Phone: (503) 2229-4955</p> <p>Juan Carlos Flores Elías GERENTE GENERAL jcelias@enlace.com.sv Phone: (503) 229-2955</p> <p>Website: www.enlacemicrofinanzas.com/</p>
7	CAME (Mexico)	<p>Jose Antonio Briones Díaz GERENTE DE CONTRALORÍA jose.briones@came.org.mx Phone: 5340 3070 ext 307</p> <p>JESUS FUENTES DIRECTOR DE FINANZAS jesus.fuentes@came.org.mx Phone: 5553403070ext 350</p> <p>Federico Manzano López</p>

		<p>DIRECTOR GENERAL fmanzano@came.org.mx Phone: 5340 3070</p> <p>Website: www.came.org.mx</p>
8	Pro Mujer – PER (Peru)	<p>Eduardo Lora GERENTE FINANCIERO eduardo.lora@promujer.org Phone: (515) 159-9120</p> <p>Mario Revilla Bernal mario.revilla@promujer.org Phone: (515) 159-9120</p> <p>Tania Menendez TESORERIA tania.menendez@promujer.org Phone: (515) 436-3198</p> <p>Website: www.promujer.org</p>
10	Progreseemos (Mexico)	<p>Roberto Flores Athié, rflores@progreseemos.net, Director General Website: www.progreseemos.com.mx</p>
11	Contigo (Mexico)	<p>Website: http://www.fincontigo.mx/</p>
12	FINCA – MEX (Mexico)	<p>Mauricio Castro Sánchez GERENTE DE PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTO mcastro@fincamexico.org Phone: 52 777 362 1070</p> <p>Website: www.fincamexico.org</p>

## 9.7 Gráficos y Tablas adicionales



**Ilustración 16:** Crecimiento de la Industria Microfinanciera, según la cantidad de IMFs, 1999 y 2014.



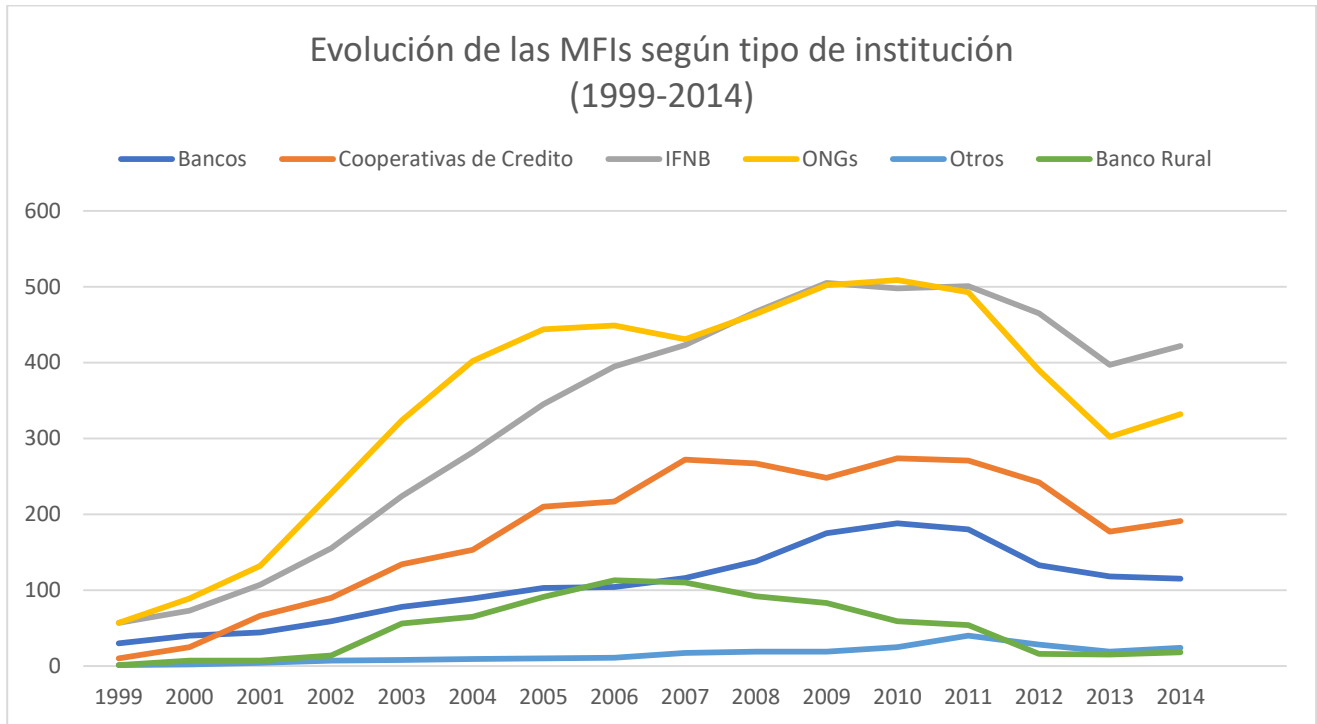
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 17:** Evolución de la cantidad de Clientes y Préstamos otorgados por la Industria Microfinanciera (1999-2014)



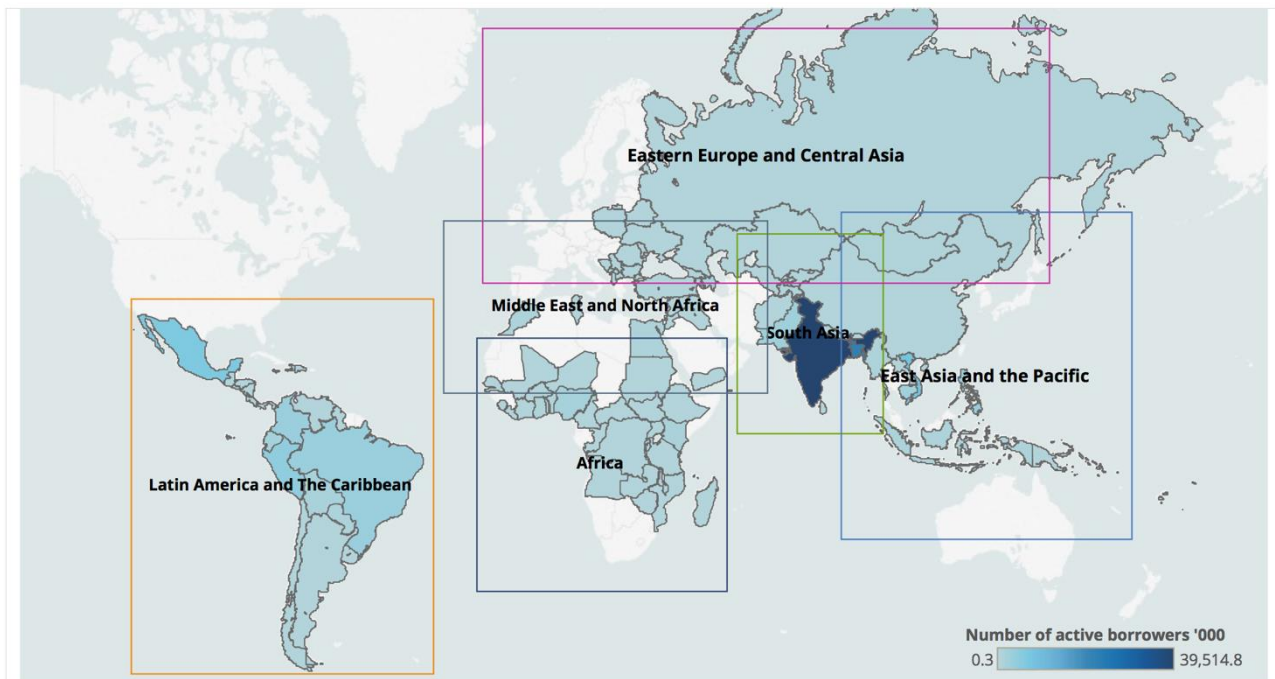
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 18:** Evolución de las IMFs según tipo de institución (1999-2014)



Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 19:** Industria Microfinanciera según regiones geográficas

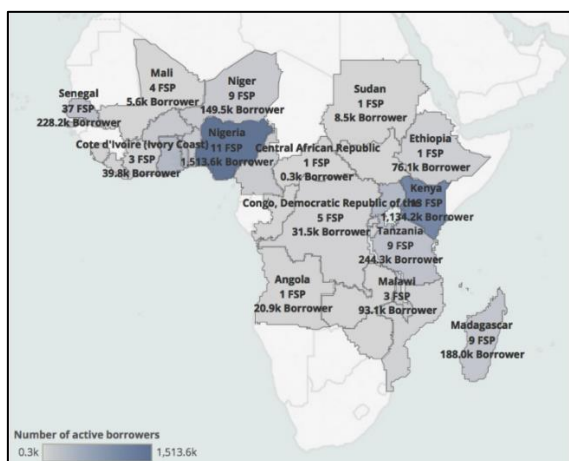


Fuente: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report – 2014, Mix Market

La composición de cada una de estas regiones geográficas se muestra a continuación. Cada región indica los países que la componen, que poseen IMFs en funcionamiento. Adicionalmente, se incluye la cantidad de IMFs existentes en cada país, así como también la cantidad de personas prestatarias activas durante el año 2014.

- 1) África: La Ilustración 8, que representa a la Región de África, indica la distribución y los países que poseen instituciones microfinancieras en el 2014. Aquellos países con mayor cantidad prestatarios (destacados en azul), corresponden a Nigeria y Kenia.

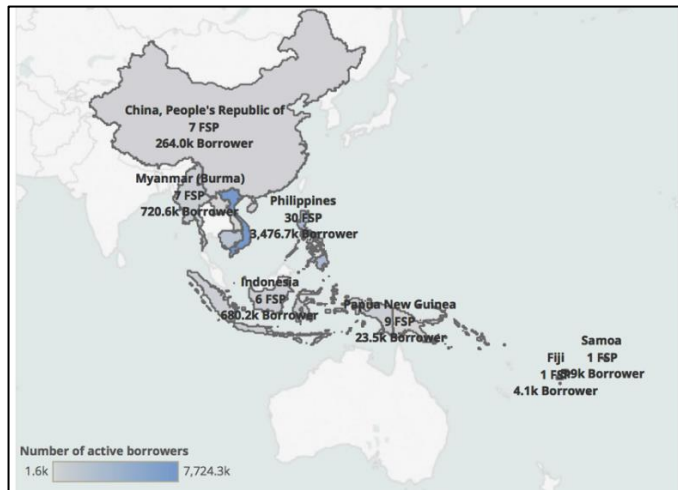
**Ilustración 20:** Distribución geográfica de África en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos



Fuente: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report – 2014, Mix Market

- 2) Asia Oriental y el Pacífico: La Ilustración 9, que representa a la Región de Asia Oriental y el Pacífico, indica la distribución y los países que poseen instituciones microfinancieras en el 2014. Filipinas y Vietnam son los países con mayor cantidad de prestatarios activos, que se encuentran destacados en azul.

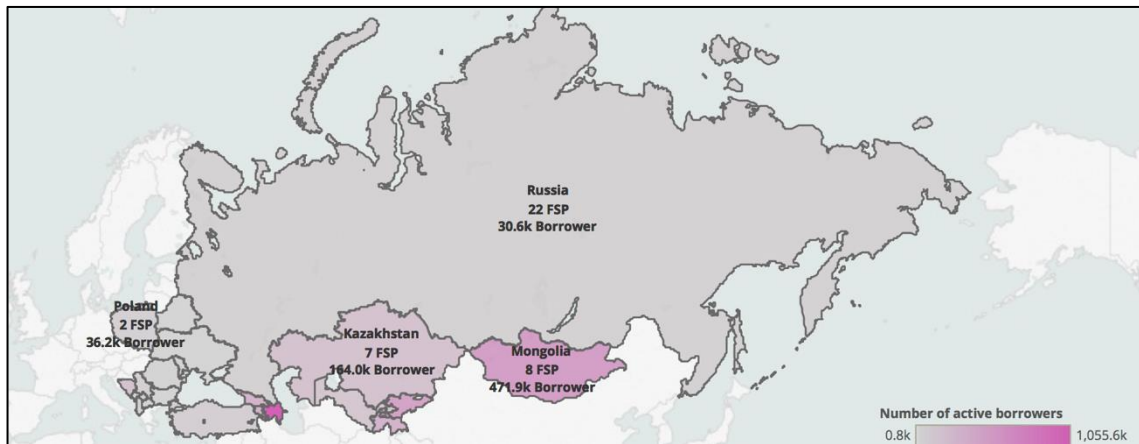
**Ilustración 21:** Distribución geográfica de Asia Oriental y el Pacífico en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos



Fuente: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report – 2014, Mix Market

- 3) Europa del Este y Asia Central: La Ilustración 10, que representa a la Región de Europa del Este y Asia Central, indica la distribución y los países que poseen instituciones microfinancieras en el 2014. Mongolia y Azerbaiyán son los países con la mayor cantidad de prestatarios activos, que se encuentran indicados en color rosado.

**Ilustración 22:** Distribución geográfica de Europa del Este y Asia Central en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos



Fuente: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report – 2014, Mix Market

- 4) Latino América y el Caribe: la Ilustración 11, que representa a la Región de Latino América y el Caribe, indica la distribución y los países que poseen instituciones microfinancieras en el 2014. México, Perú, Colombia y Brasil son los países con mayor cantidad de prestatarios activos de la región, los que se encuentran destacados en color naranja.

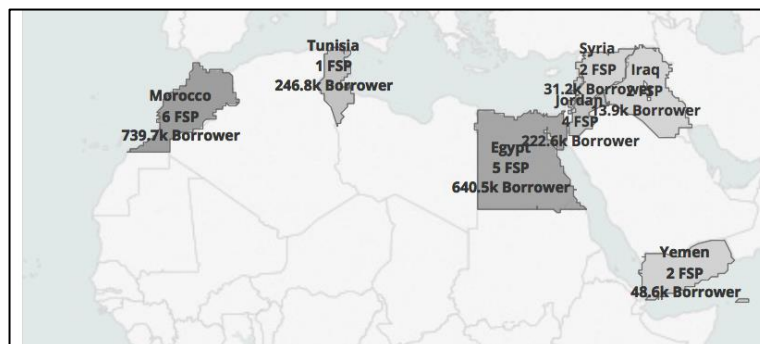
**Ilustración 23:** Distribución geográfica de Latino América y el Caribe en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos



Fuente: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report – 2014, Mix Market

5) Medio Oriente y África del Norte: La Ilustración 12, que representa a la Región de Medio Oriente y África del Norte, indica la distribución y los países que poseen instituciones microfinancieras en el 2014. Egipto y Marocco son los países con mayor cantidad de prestatarios activos, quienes se encuentran destacados en color gris.

**Ilustración 24:** Distribución geográfica de Medio Oriente y África del Norte en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos

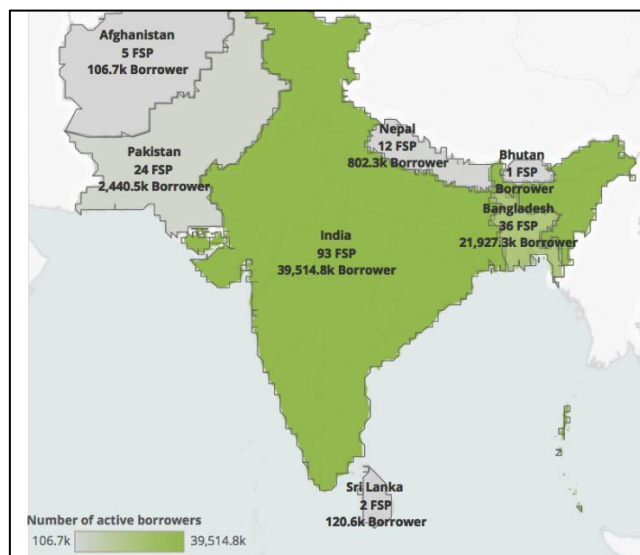


Fuente: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report – 2014, Mix Market

6) Asia Meridional: La Ilustración 13, que representa a la Región de Asia Meridional, indica la distribución y los países que poseen instituciones microfinancieras en el 2014. India y

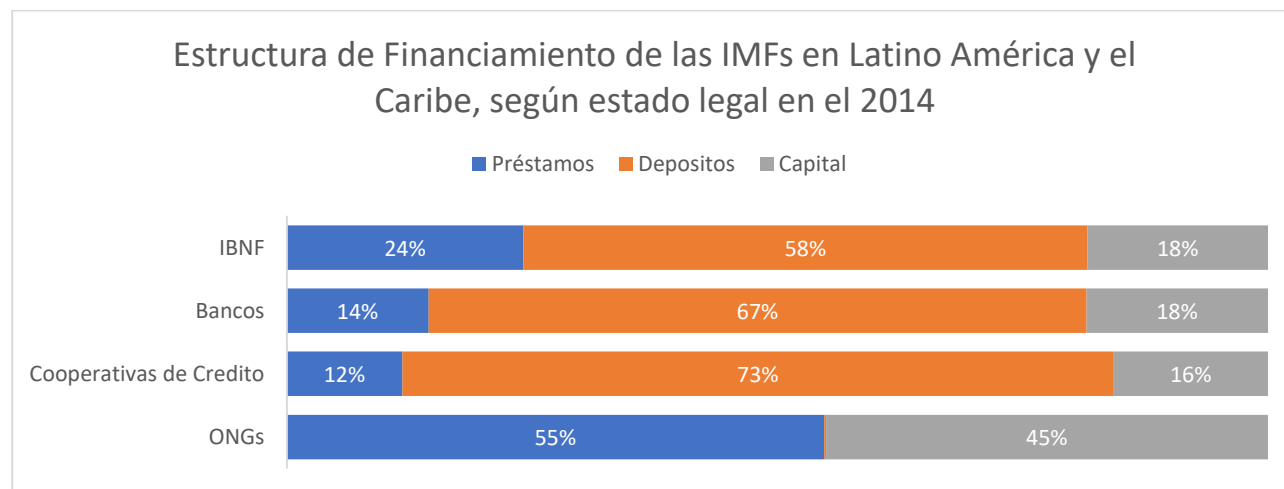
Bangladesh son los países con mayor cantidad de prestatarios activos, los que se encuentran destacados en color verde.

**Ilustración 25:** Distribución geográfica de Asia Meridional en 2014, según IMFs y número de prestatarios activos



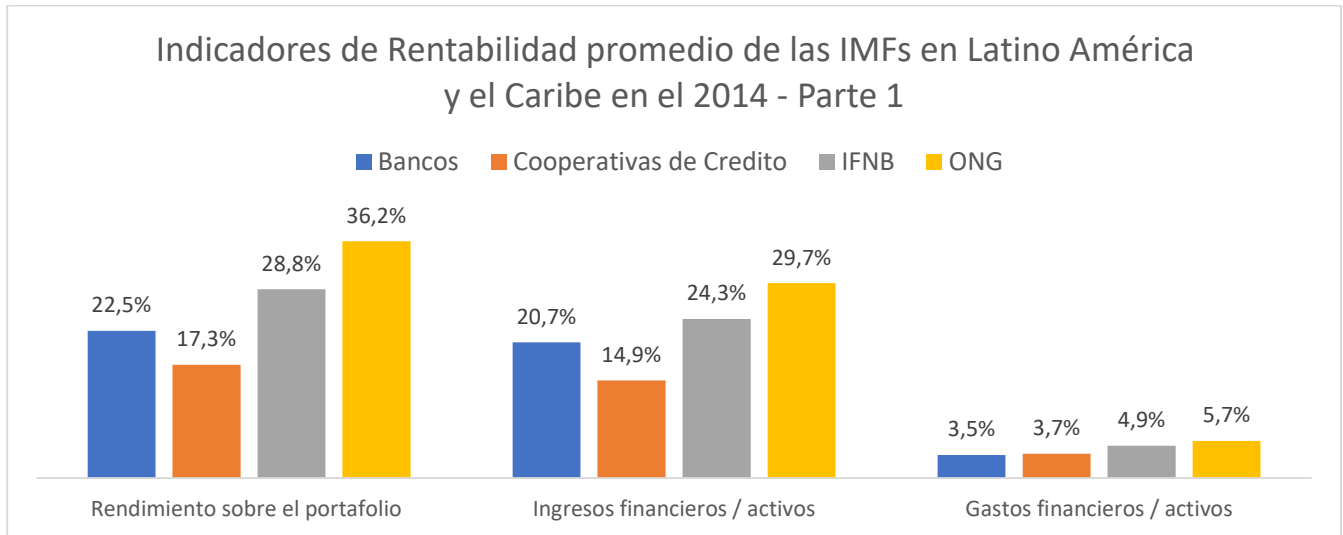
Fuente: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Report – 2014, Mix Market

**Ilustración 26:** Estructura de Financiamiento de las IMFs en Latino América y el Caribe, según estado legal en el 2014



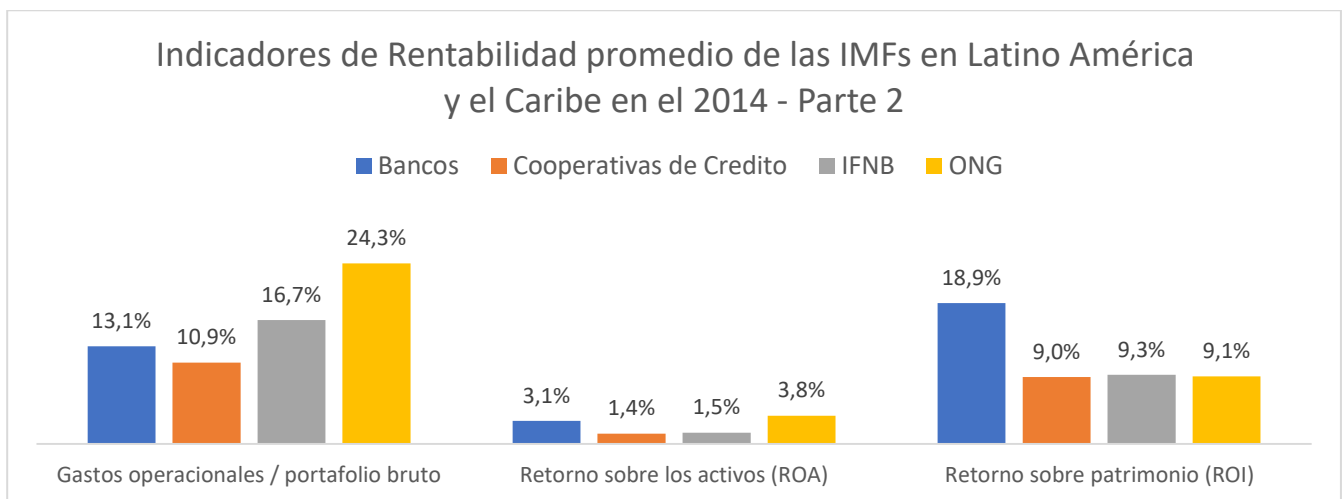
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 27:** Indicadores de Rentabilidad promedio de las IMFs en Latino América y el Caribe – Parte 1



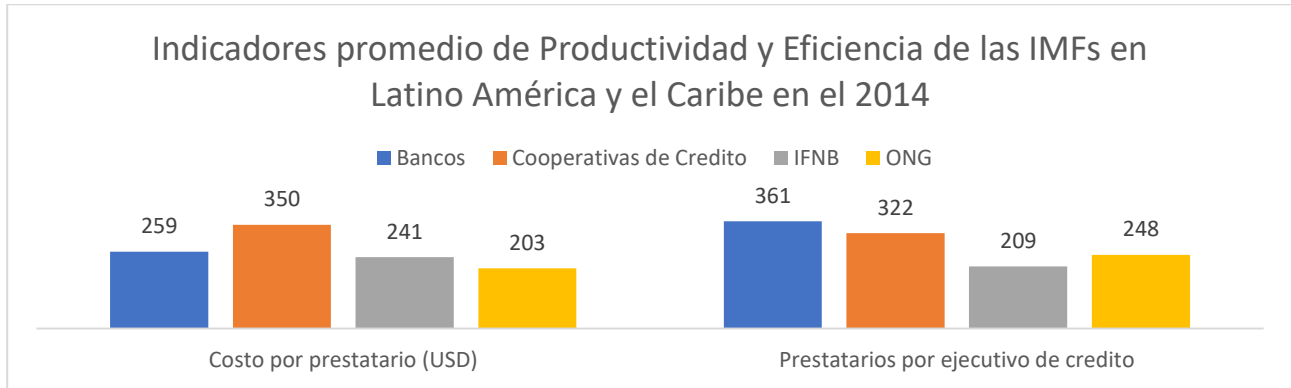
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 28:** Indicadores de Rentabilidad promedio de las IMFs en Latino América y el Caribe – Parte 2



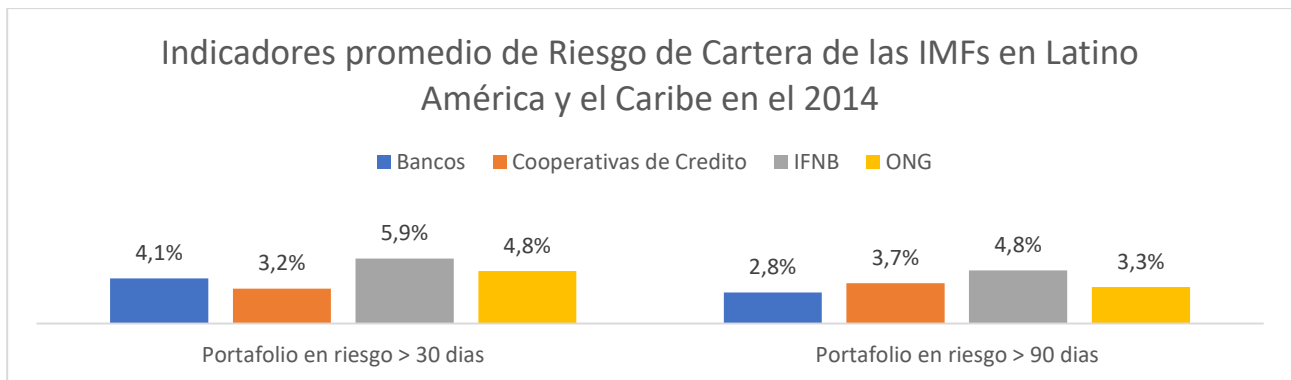
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 29:** Indicadores promedio de Productividad y Eficiencia de las IMFs en Latino América y el Caribe en el 2014



Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

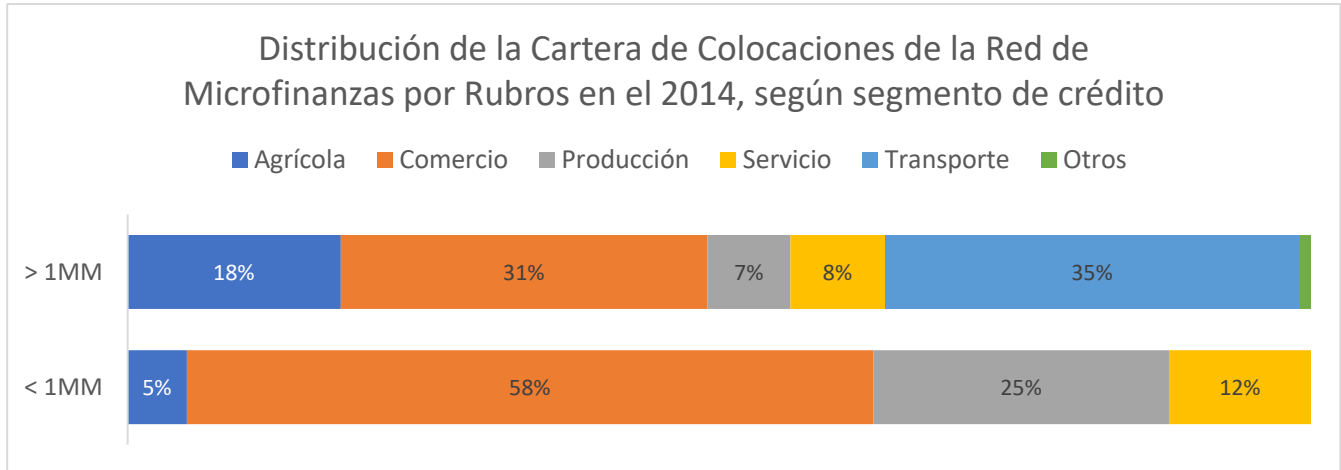
**Ilustración 30:** Indicadores promedio de Riesgo de Cartera de las IMFs en Latino América y el Caribe en el 2014



Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

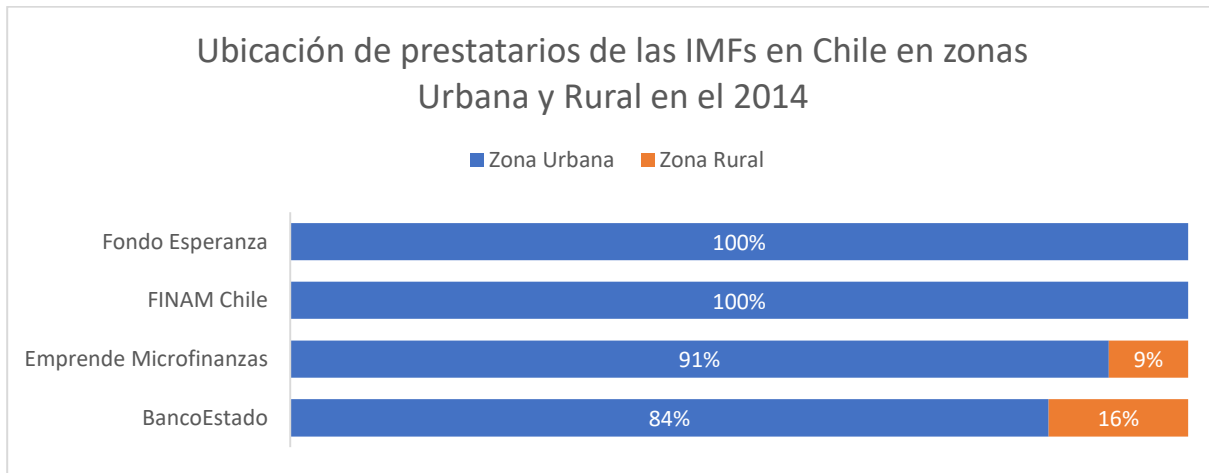


**Ilustración 31:** Distribución de la Cartera de Colocaciones de las IMFs afiliadas a la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G, según el Rubro al que pertenece la microempresa que ha solicitado un préstamo en el 2014



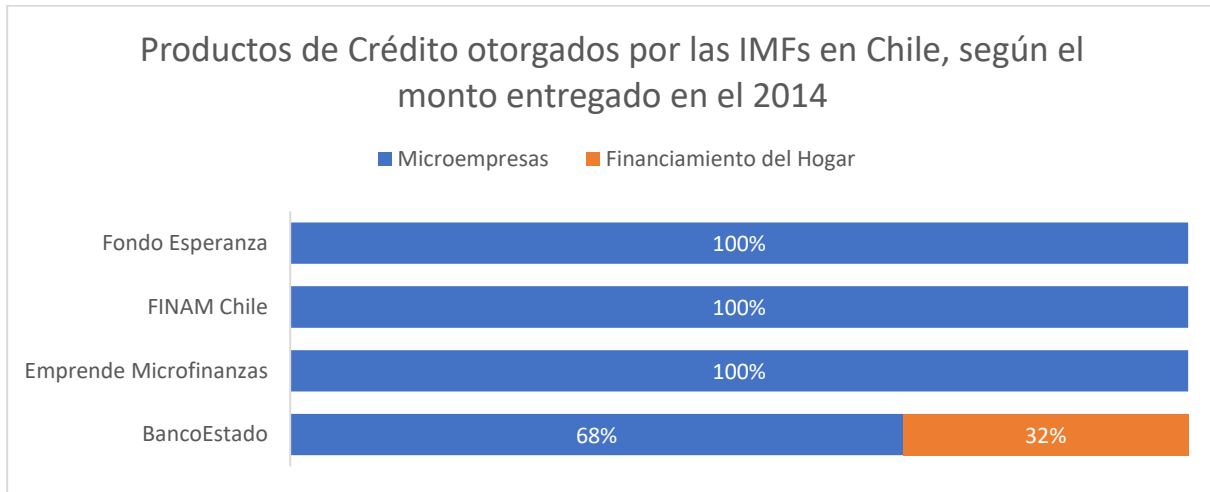
Fuente: (Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G., 2014)

**Ilustración 32:** Ubicación de prestatarios de las IMFs en Chile en zonas Urbana y Rural en el 2014



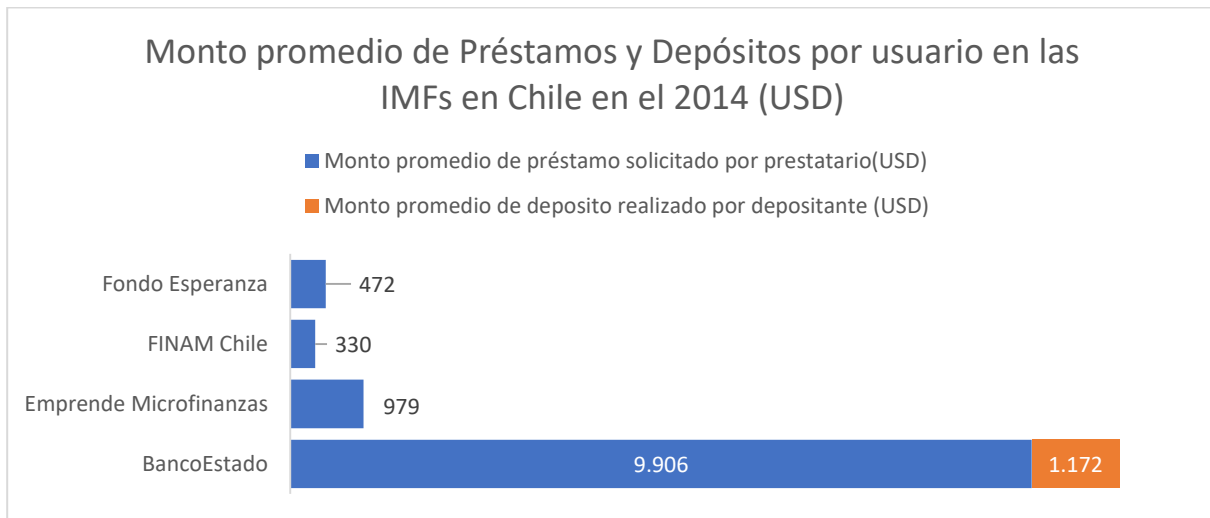
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 33:** Productos de Crédito otorgados por las IMFs en Chile, según el monto entregado en el 2014



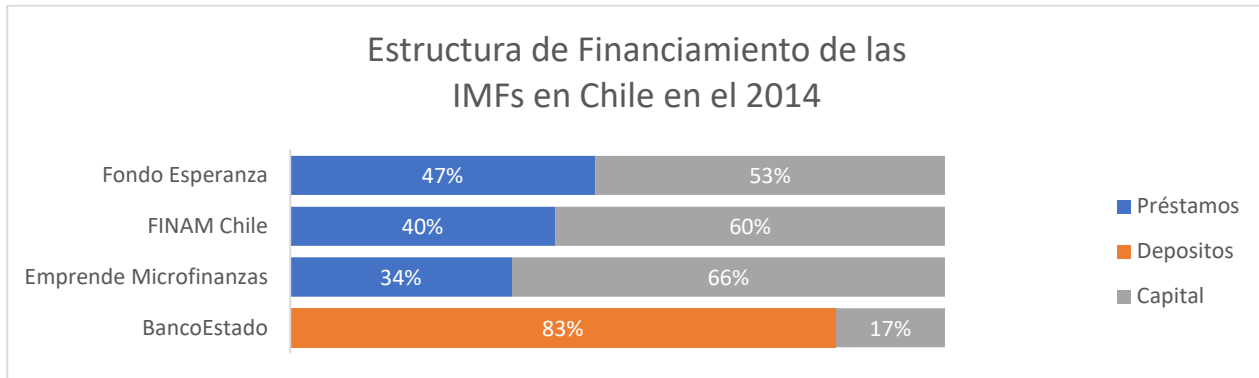
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 34:** Monto promedio de Préstamos y Depósitos por usuario en las IMFs en Chile en el 2014 (USD)



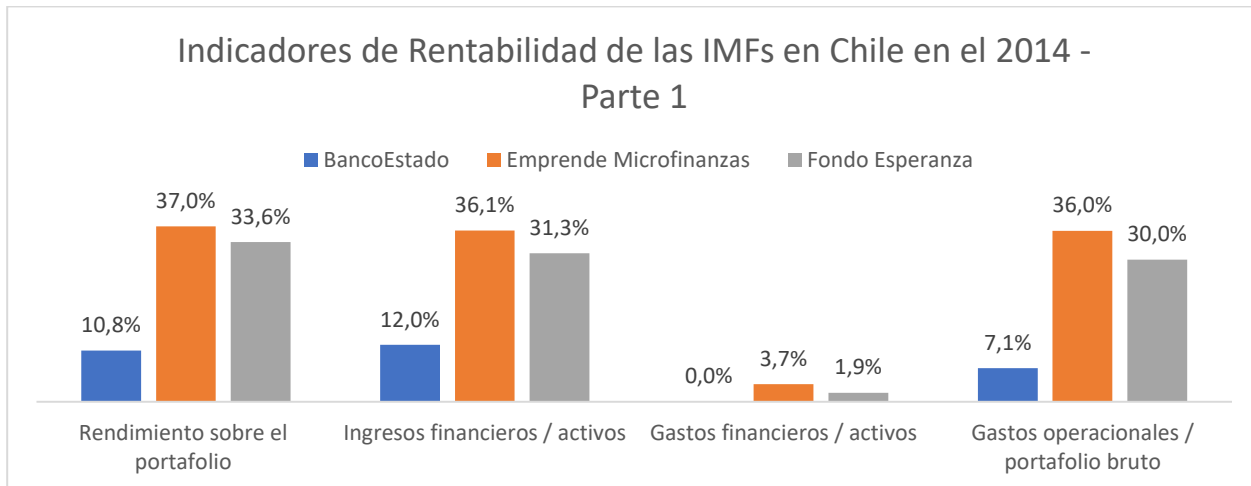
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 35:** Estructura de Financiamiento de las IMFs en Chile en el 2014



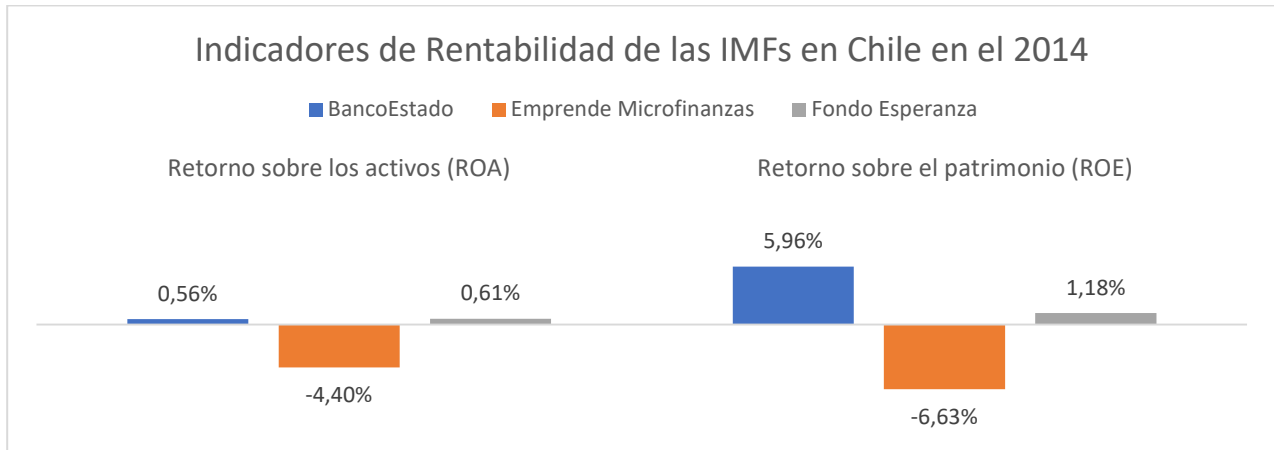
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 36:** Indicadores de Rentabilidad de las IMFs en Chile en el 2014 – Parte 1



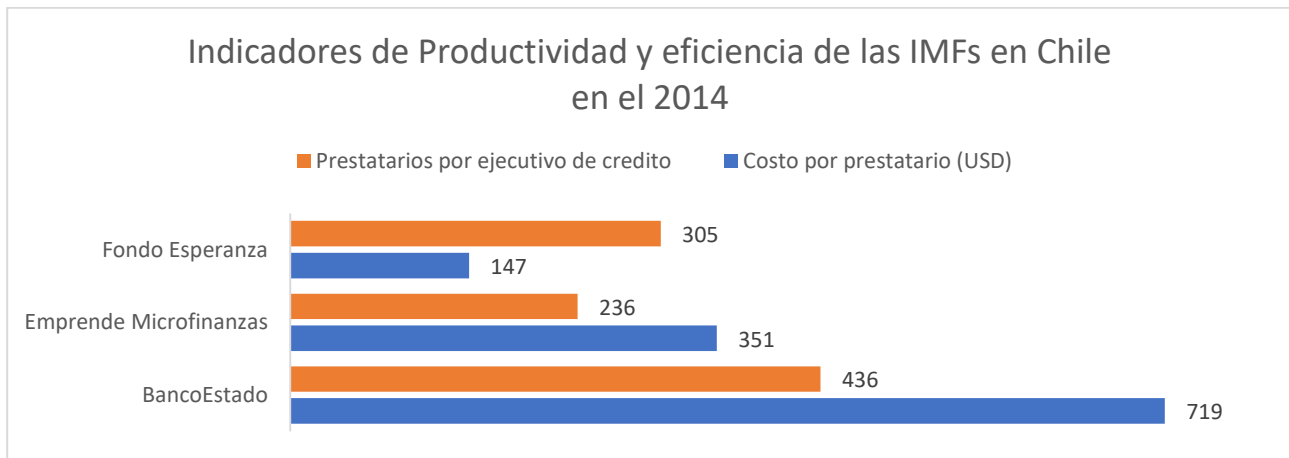
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 37:** Indicadores de Rentabilidad de las IMFs en Chile en el 2014 – Parte 2



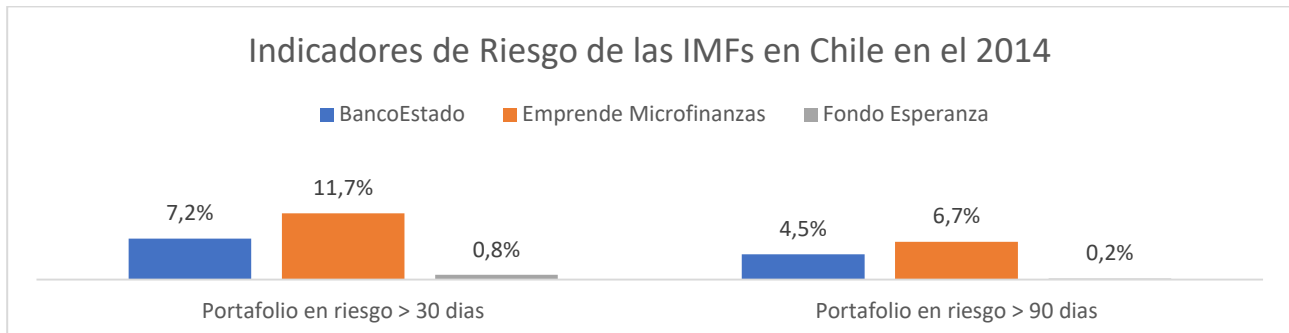
Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 38:** Indicadores de Productividad y eficiencia de las IMFs en Chile,



Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 39:** Indicadores de Riesgo de Cartera de las IMFs en Chile en el 2014



Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

**Ilustración 40:** Indicadores Generales de Fondo Esperanza SpA. al 31 de diciembre 2016

Indicadores Generales de Fondo Esperanza SpA  
al 31 de diciembre 2016

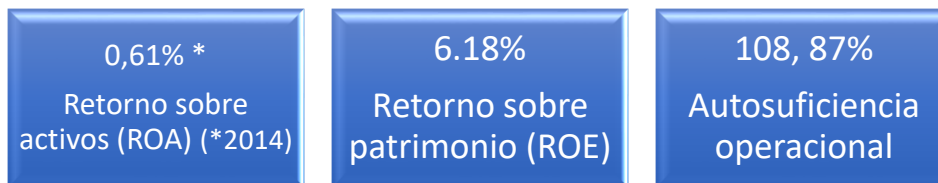
Características Institucionales



Indicadores de Cobertura



Desempeño Financiero General



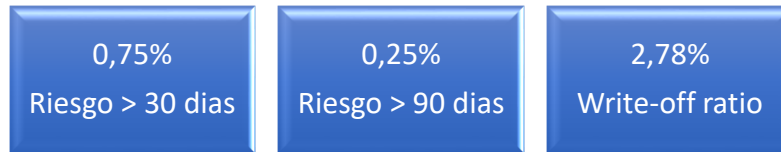
Ingresos



Eficiencia y Productividad

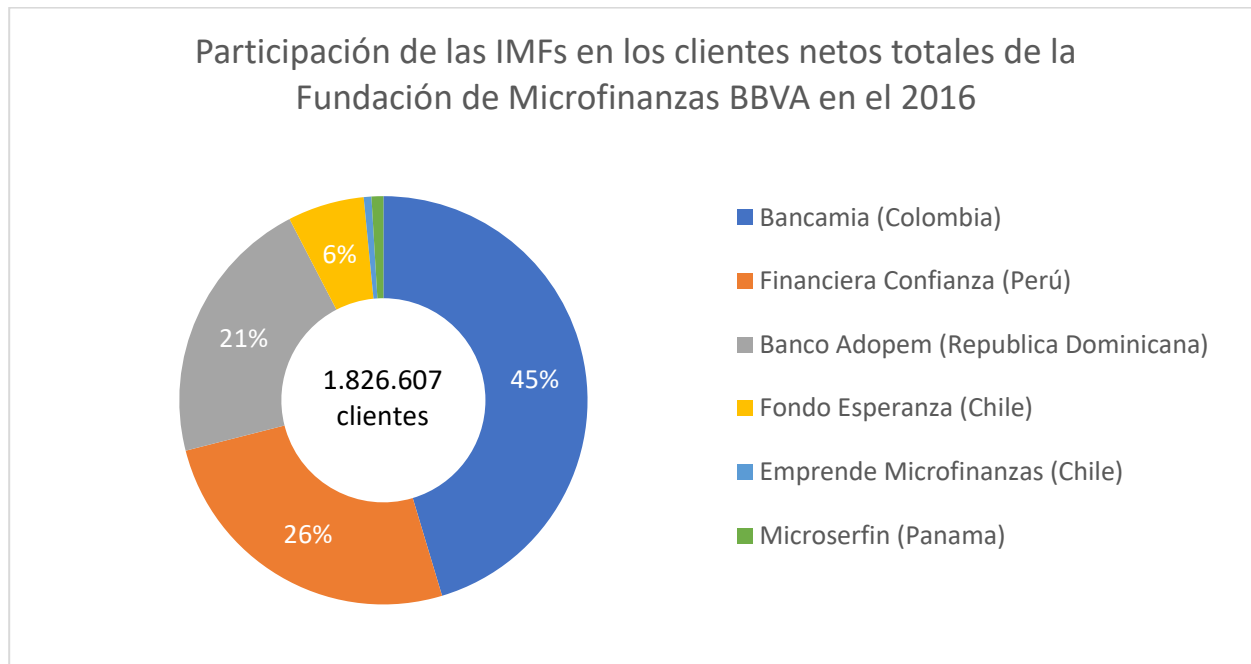


Riesgo y Liquidez



Fuente: Microfinance Information Exchange Data 2017, [www.themix.org/mixmarket](http://www.themix.org/mixmarket).

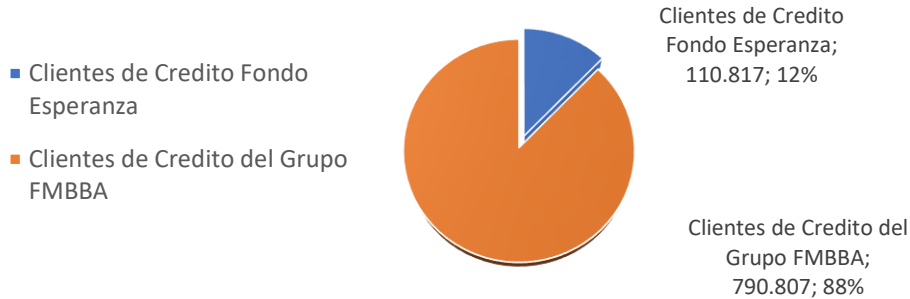
**Ilustración 41:** Participación de las IMFs en los clientes netos totales de la Fundación Microfinanzas BBVA en el 2016



Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)

**Ilustración 42:** Clientes de crédito de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016, y su relación con el total de clientes de crédito del Grupo FMBBVA

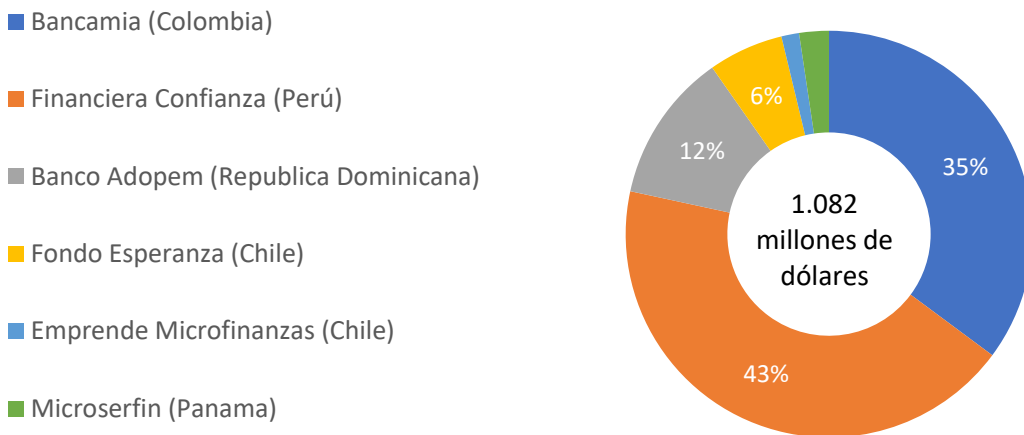
### Cientes de Crédito de Fondo Esperanza en relación al total de del Grupo FMBBVA, al 31 de Diciembre del 2016



Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)

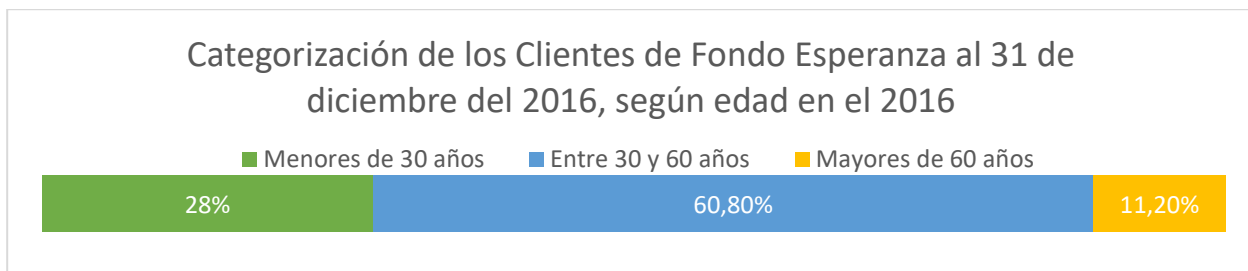
**Ilustración 43:** Participación de las IMFs en la Cartera Bruta de la Fundación de Microfinanzas BBVA en el 2016

### Participación de las IMFs en la Cartera Bruta de la Fundación de Microfinanzas BBVA en el 2016



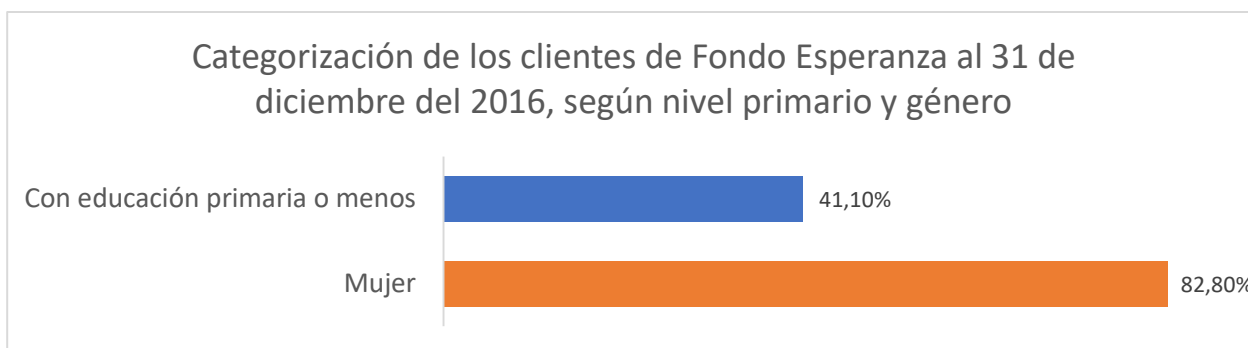
Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)

**Ilustración 44:** Categorización de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016, según rango de edad



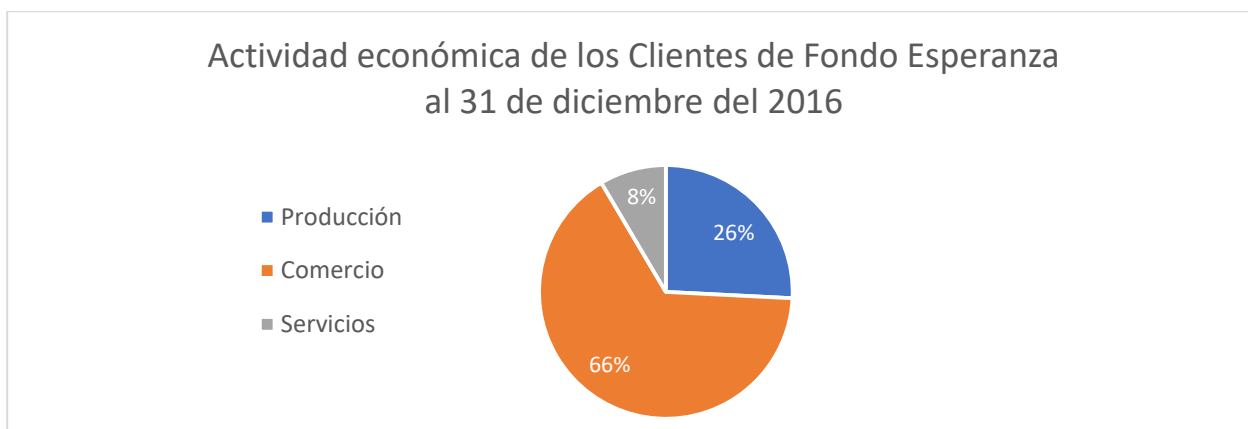
Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)

**Ilustración 45:** Categorización de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016, según nivel primario y género



Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)

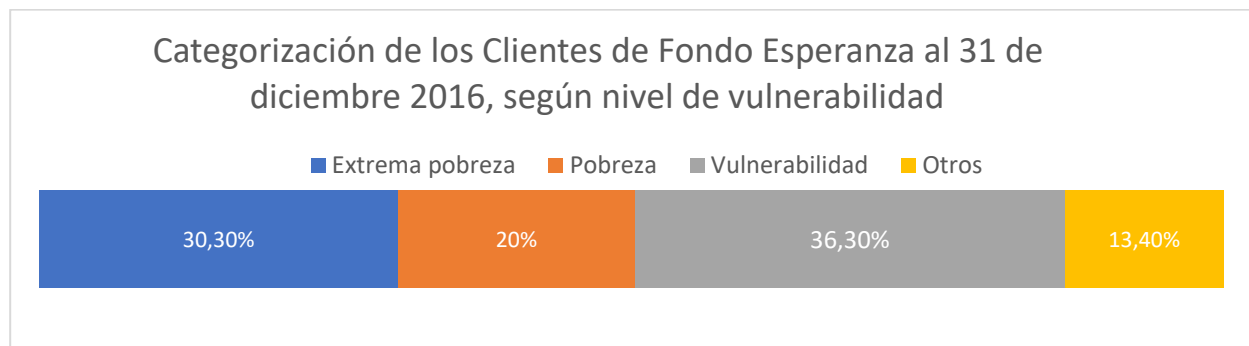
**Ilustración 46:** Actividad económica de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre del 2016



Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)



**Ilustración 47:** Categorización de los Clientes de Fondo Esperanza al 31 de diciembre 2016, según nivel de vulnerabilidad



Fuente: (Fundación Microfinanzas BBVA, 2016)

La Tabla 28 muestra el ranking de países que reportan a MIX Market, correspondiente a 103 países en total, que poseen un porcentaje de la población viviendo bajo la línea de pobreza de 1,90 USD por día y que se encuentran en un rango inferior o similar a Chile. Los rangos utilizados son los definidos por las Naciones Unidas en su Reporte de Desarrollo Humano (United Nations Development Programme, 2016). Se consideran los dos primeros rangos, que corresponden a 0.0% - 1.2% y 1.2% - 7%, para seleccionar a los países que posean IMFs similares a Fondo Esperanza

**Tabla 28:** Ranking de Países con Rangos de Pobreza similar a Chile.

País	Porcentaje de la Población viviendo bajo la línea de pobreza de 1,90 USD por día	Rangos de Pobreza definidos por las Naciones Unidas, inferior y similar a Chile
1	Bielorrusia	0.0
2	Kazakstán	0.0
3	Moldavia	0.0
4	Montenegro	0.0
5	Polonia	0.0
6	Romania	0.0
7	Rusia	0.0

8	Ucrania	0.0		
9	Bosnia and Herzegovina	0.1		
10	Irán	0.1		
11	Palestina	0.1		
12	Mongolia	0.2		
13	Serbia	0.2		
14	Turquía	0.3		
15	Uruguay	0.3		
16	Azerbaiyán	0.5		
17	Samoa	0.8		
18	<b>Chile</b>	<b>0.9</b>		
19	Albania	1.1		
20	Tonga	1.1		
21	Kirguistán	1.3		1.2 – 7.0
22	Macedonia	1.3		
23	Costa Rica	1.6		
24	Argentina	1.7		
25	Jamaica	1.7		
26	China	1.9		
27	Sri Lanka	1.9		
28	Bulgaria	2.0		
29	Túnez	2.0		
30	Bután	2.2		
31	Cambodia	2.2		
32	Armenia	2.3		
33	República Dominicana	2.3		
34	Paraguay	2.8		
35	El Salvador	3.0		
36	México	3.0		
37	Moroco	3.1		
38	Perú	3.1		

<b>39</b>	Vietnam	3.1	
<b>40</b>	Brasil	3.7	
<b>41</b>	Ecuador	3.8	
<b>42</b>	Panamá	3.8	
<b>43</b>	Fiyi	4.1	
<b>44</b>	Colombia	5.7	
<b>45</b>	Pakistán	6.1	
<b>46</b>	Nicaragua	6.2	
<b>47</b>	Bolivia	6.8	

Fuente: Reporte de Desarrollo Humano 2016 (United Nations Development Programme, 2016)