

Fondo Esperanza **Chile**

Informe de
Desempeño Social 2016



**Midiendo
lo que realmente
importa**

Contenidos

“Donde haya un árbol que plantar,
plántalo tú; donde haya un error
que enmendar, enmiéndalo tú;
donde haya un esfuerzo que todos
esquivan, acéptalo tú. Sé el que
aparta la piedra del camino”.

El placer de servir
Gabriela Mistral

Fondo Esperanza

Descripción
334

Equipo Directivo
y Consejo
337

Midiendo

Análisis de los resultados
de desempeño social 2016

Nuestros clientes
340

Sus negocios
344

Su desarrollo
346

Lo que realmente importa

Historias de clientes y asesores

Roberto Luis Rosas
356

Rosa Norambuena
360

José Miguel Jara
364

Iniciativas

Escuela de Emprendimiento
366

Mejorando vidas

Fondo Esperanza fomenta el emprendimiento en los sectores vulnerables de la población de Chile. Con 14 años de trayectoria, es la comunidad de emprendimiento solidario más grande del país. Atiende a más de 110.000 emprendedores ofreciéndoles servicios financieros. A través de diversos programas, también apoya a reclusos en varios centros penitenciarios.

Fondo Esperanza SpA (Fondo Esperanza) es una institución que ofrece servicios microfinancieros, dedicada a apoyar a emprendedores desfavorecidos. Además, les proporciona capacitación en su *Escuela de Emprendimiento* y redes de apoyo, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, las de sus familias y comunidades.

Fondo Esperanza recibió el *Premio de Inclusión Financiera 2016* que otorgan la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y la Universidad de Chile. El galardón se lo entregó la Presidenta de Chile, Michelle Bachelet, por su innovador programa *Segmentos Excluidos*. Este programa empezó el año 2013, cuando 17 reclusos de la cárcel de Osorno decidieron confiar en Fondo Esperanza, en otros compañeros de prisión y en sus habilidades manuales para emprender.

Para ellos, este programa supone la posibilidad de cambiar su futuro, aportar ingresos a la economía de sus familias y demostrar que, pese a estar cumpliendo una condena, pueden reinsertarse y salir adelante. La motivación de los emprendedores y los buenos resultados han permitido ampliar el proyecto a más centros penitenciarios. En 2015 también se extendió a personas que viven en la calle. El programa *Segmentos Excluidos* es un ejemplo de la misión que tiene Fondo Esperanza de llegar a los grupos vulnerables que no tienen acceso a oportunidades en la banca formal, mejorando sus vidas y las de los suyos.

La entidad obtuvo el Tercer Premio, en la categoría *Aporte de Inclusión Financiera*, galardón que promueve la educación e inclusión financiera en el país.



El programa *Segmentos Excluidos* supone la posibilidad de cambiar el futuro de reclusos, aportar ingresos a la economía de sus familias y demostrar que, pese a estar cumpliendo una condena, pueden reinsertarse y salir adelante.

Los hermanos Roca, reconocidos chefs españoles de visibilidad internacional y Embajadores de Buena Voluntad del *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo* (PNUD), presentaron *Emprendimiento a la carta*. Un libro publicado por Fondo Esperanza, que a través de sus recetas, cuenta las historias de sus protagonistas, de cómo han logrado labrarse un futuro y sustentar a su familia gracias a su trabajo en la cocina y a su esfuerzo. La publicación recoge 42 recetas elaboradas con ingredientes de la cocina popular, mestiza e indígena, que recuperan la identidad y la tradición culinaria de Chile.

Fondo Esperanza firmó en noviembre de 2016 un convenio para participar en el *Programa de Servicios Financieros en Centros de Desarrollo de Negocios* de la red de Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec)

del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Además, en este mismo mes, la entidad firmó un convenio con Óptica Local para que los emprendedores de bancos comunales y sus familias pudieran realizarse revisiones oftalmológicas gratuitas y tener descuentos en la compra de gafas graduadas.

Fondo Esperanza fomenta el emprendimiento en los sectores vulnerables de la población de Chile. Con 14 años de trayectoria, es la comunidad de emprendimiento solidario más grande del país. Cuenta con 53 oficinas que atienden a más de 110.000 emprendedores y está presente en 248 comunas entre Arica y Chiloé. ■

Datos de actividad

Datos a 31 de diciembre de 2016

Cartera bruta (USD)

64.668.275

Monto desembolsado en 2016 (USD)

196.807.915

Número de desembolsos en 2016

270.150

Desembolso medio en 2016 (USD)

729

Número de empleados

560

Número de oficinas

53

**Personas que han recibido educación
financiera**

110.136

Equipo Directivo y Consejo

Equipo Directivo

Mario Pavón
Gerente General

Karina Gómez
Gerente Nacional
de Oficinas

Consuelo Herreros
Gerente de Personas

Catalina Valenzuela
Gerente de Administración
y Finanzas

Pilar Egaña
Gerente de
Comunicaciones

Pablo González
Gerente de Riesgo

Zunilda Vergara
Gerente de Operaciones
y Sistemas

Daniela Olfos
Gerente de Desarrollo
y Servicio

Oliver López
Gerente de Proyectos

Fernando Jara
Gerente de Auditoría

Consejo

Ramón Feijóo
Presidente

Luciano Magnet
Vicepresidente

Jorge Cruz
Vocal

Javier M. Flores
Vocal

Andrés Silva
Vocal

Cristian Barros
Vocal

Juan Cristóbal Romero
Vocal

Midiendo

El 91% de los clientes nuevos atendidos en 2016 por Fondo Esperanza se clasifica como *vulnerable*, y un 77% son mujeres. En un alto porcentaje son emprendedores de pequeños negocios con bajos excedentes, pero con altas tasas de crecimiento: tanto las ventas como los excedentes crecen a un ritmo elevado (un 43% las ventas, un 54% los excedentes). Los indicadores reflejan una sostenida superación de la pobreza y de la situación de vulnerabilidad.



Cientes totales

110.817

Cientes nuevos de crédito

47.602

(1) De acuerdo con las líneas de pobreza oficiales del Ministerio de Desarrollo Social, metodología tradicional (diferenciando entorno rural y urbano). Se consideran clientes vulnerables aquellos cuyo excedente *per cápita* (estimado a partir del excedente del negocio dividido por el tamaño del hogar) está por debajo del umbral que se obtiene al multiplicar por tres la cifra atribuida a la línea de pobreza de su país y entorno.

(2) Proporción sobre el total de clientes de crédito que tienen, como máximo, educación primaria completa.

Cientes totales de crédito a cierre de 2016



Cientes nuevos de crédito 2016



Nuestros clientes y nuestra escala

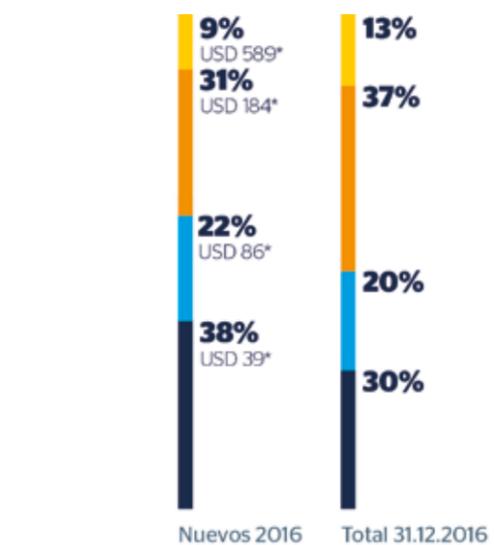
Fondo Esperanza continúa con su clara misión de dar acceso financiero a emprendedores *vulnerables*: un 87% de sus clientes genera excedentes por debajo de tres veces la línea de pobreza.



El 91% de los clientes nuevos de 2016 dispone de USD 3,3 por persona y día provenientes de sus microempresas, mientras que el 60%, clasificados como *pobres*, generan USD 1,9 por persona y día.

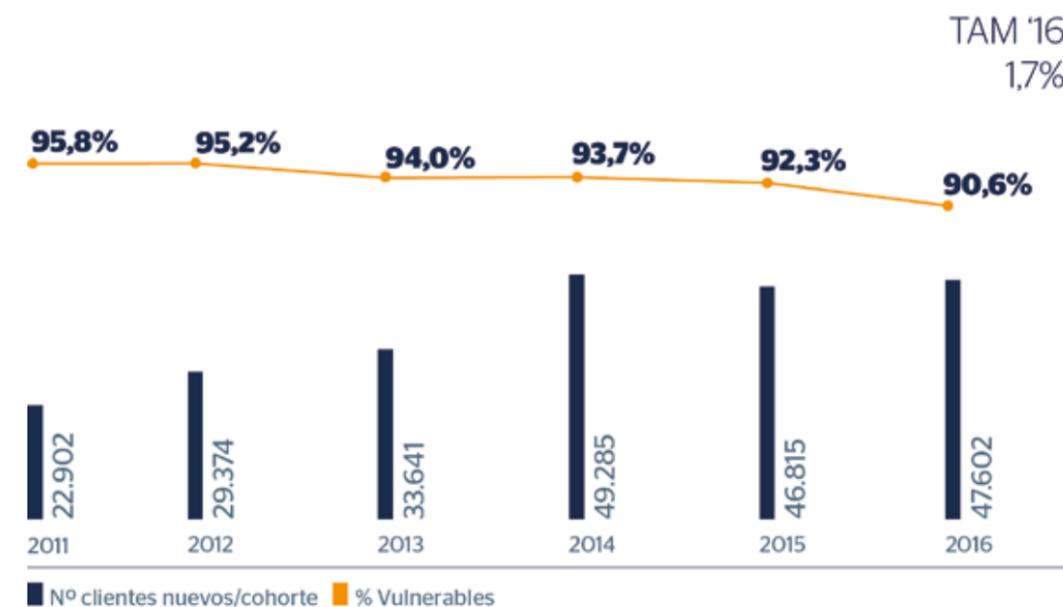
- En un entorno de bajo crecimiento económico en los últimos tres años (1,5% crece el PIB en 2016), Fondo Esperanza continúa con el compromiso de atender a los segmentos con mayor vulnerabilidad, y logra captar un 1,7% más de clientes que en 2015, de los cuales el 90,6% se clasifica como vulnerable.

Vulnerabilidad monetaria (1)



*Excedente mensual per cápita
Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Clientes nuevos de crédito (2)

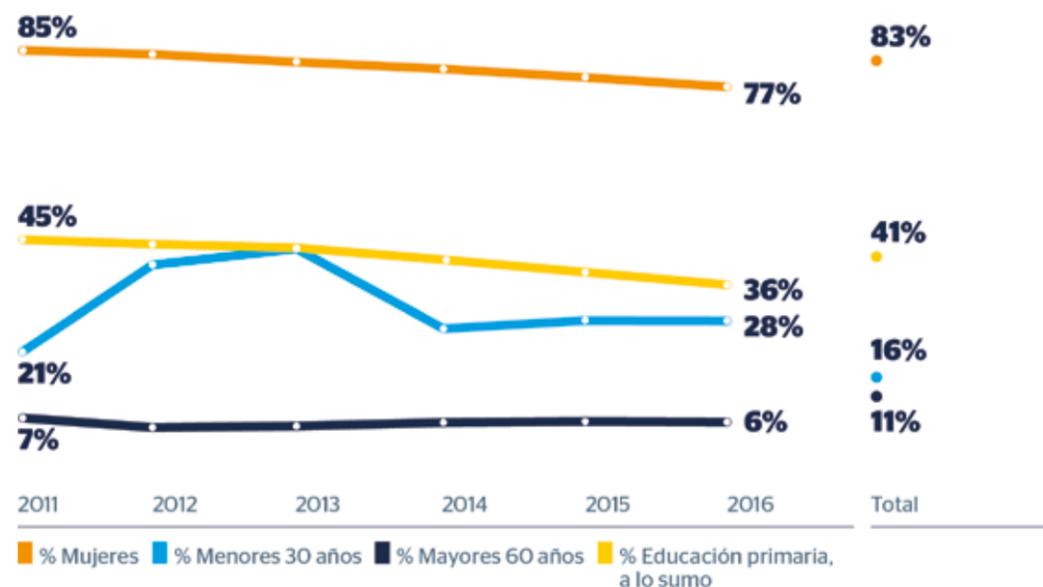


Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(1) De acuerdo con las líneas de pobreza oficiales del Ministerio de Desarrollo Social, metodología tradicional (diferenciando entorno rural y urbano). Se considera como segmento *vulnerable* al formado por clientes cuyo excedente *per cápita* (estimado a partir del excedente del negocio dividido por el tamaño del hogar) está sobre la línea de pobreza, pero por debajo del umbral que se obtiene al multiplicar por tres la cifra atribuida a dicha línea.

(2) Captación de nuevos clientes (sin créditos anteriores) durante el año.

Perfil de nuestros clientes de crédito (3)



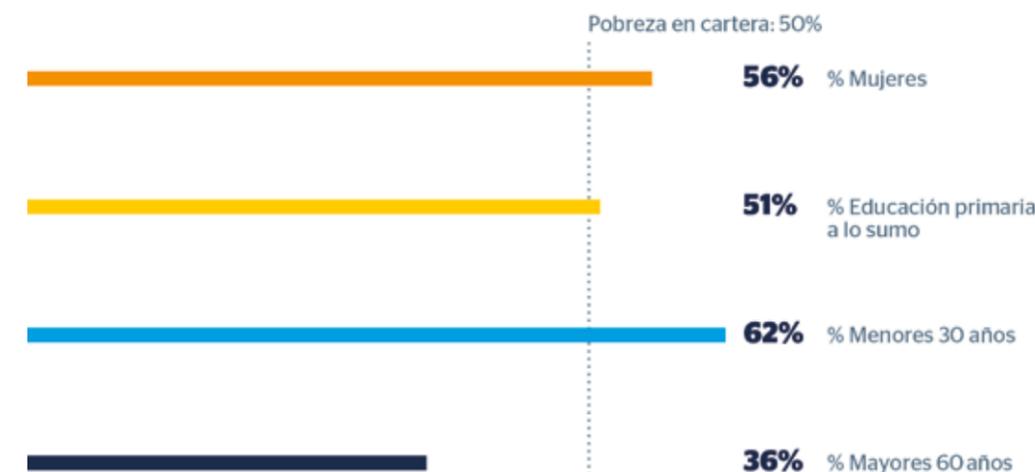
Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Las mujeres (un 56% de ellas clasificadas como pobres), representan el 77% de los clientes nuevos atendidos. Fondo Esperanza es la entidad del Grupo con mayor porcentaje de mujeres en cartera (83%).

- Aquellos que no tienen un nivel de educación más allá de primaria, también presentan un perfil de vulnerabilidad elevado (51% clasificados como *pobres*), siendo estos un 36% de los clientes nuevos.
- La atención a negocios pequeños conlleva que las ventas promedio mensuales de los clientes nuevos se sitúen en niveles bajos, aunque en los últimos años han sido mayores. El primer desembolso de los clientes nuevos crece, de promedio, a un ritmo similar al de las ventas, manteniendo el peso que representa la cuota del crédito sobre las ventas.

(3) Captación de nuevos clientes (sin créditos anteriores) durante el año. El total considera clientes vigentes a 31.12.2016.

Pobreza por perfil (4)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Ventas, desembolso USD y peso de la cuota de clientes nuevos (5)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(4) Considera los clientes vigentes a 31.12.2016.
 (5) Considera los clientes nuevos (sin créditos anteriores) captados durante el año.
 • Desembolso medio, calculado como el promedio de los primeros créditos de los nuevos clientes de cada año.
 • Peso de la cuota calculado como el promedio del ratio (cuota del crédito sobre ventas) de los nuevos clientes de cada año.

Los negocios de nuestros clientes

Debido a su situación de vulnerabilidad, se atiende a clientes con actividades de bajo nivel de inversión inicial y menores requerimientos formativos y técnicos, principalmente en el sector del *comercio*.

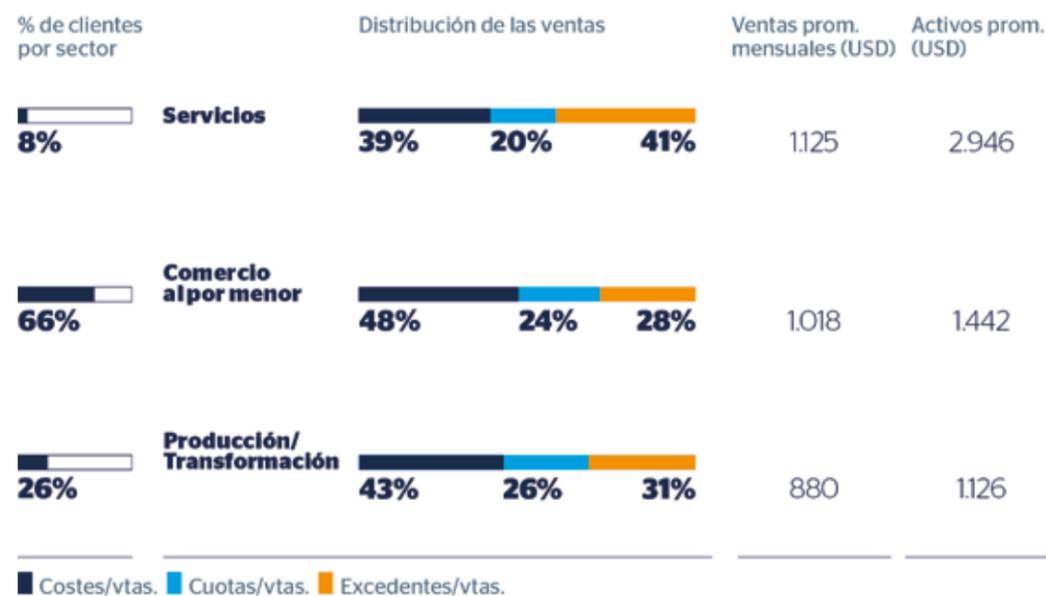


- Dada su vulnerabilidad, los microempresarios de Fondo Esperanza se dedican principalmente al *comercio al por menor*, y en menor medida, a *producción/transformación* (elaboración de productos alimenticios, manufactura textil, artesanía o similares) y se mantiene especialmente estable la captación en estos sectores.
- El sector *servicios* tiene el margen más alto (41% de excedente sobre ventas después del pago de la cuota) y el *comercio* es el segmento con menor margen (28%) en línea con las tendencias que se observan en otras entidades del Grupo.
- Fondo Esperanza consigue una gran profundización atendiendo a negocios muy pequeños con créditos consecutivos de plazos cortos, lo que impacta en el peso de la cuota.

El nivel de excedentes después del pago de la cuota es de un 30% de promedio para el total de clientes.

- A medida que los negocios alcanzan niveles de *vulnerabilidad* menores (normalmente negocios de mayor tamaño) logran que estos tengan una mayor eficiencia y proporcionen mayores excedentes sobre ventas: los costes representan el 50% para *extrema pobreza* y el 43% para *otros*.

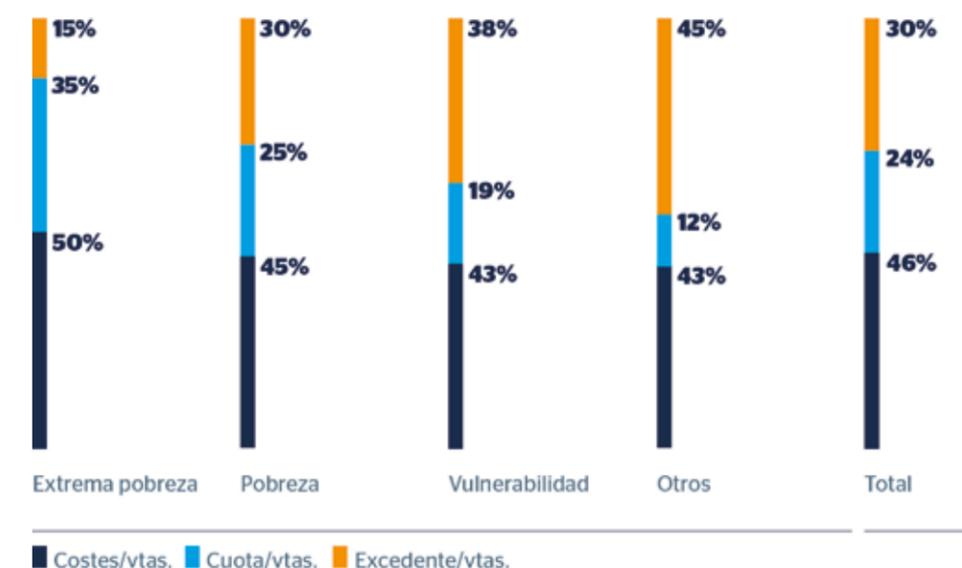
Márgenes, ventas y activos medios por sector (6)



(6) Considera los clientes vigentes a 31.12.2016.

Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Gastos y márgenes por nivel de vulnerabilidad (7)



(7) Considera los clientes vigentes a 31.12.2016.

Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Desarrollo de nuestros clientes

El pequeño tamaño de los emprendimientos conlleva que las eficiencias no sean muy elevadas pero que sí tengan capacidad de generar altos crecimientos porcentuales.



- Fondo Esperanza provee principalmente créditos grupales (banca comunal), y por ende, los créditos suelen tener plazos más cortos: los clientes necesitan renovar un crédito varias veces para permanecer un año en la entidad. Por ello los niveles de retención son más bajos que los de otras entidades del Grupo FMBBVA y es, promedio el 31% tras dos años.
- Se observa que un 75% de los clientes accede a un segundo crédito con Fondo Esperanza; y este indicador es más alto que en las demás entidades del Grupo, precisamente por los plazos más cortos de los créditos.
- De promedio, el 28% de los clientes ha tenido nueve o más créditos con la entidad.

(8) Porcentaje de clientes de cada cohorte que sigue vigente en cada fecha. Se muestra el promedio de las cohortes 2011-2015.

Retención de clientes de crédito (por cohorte) (8)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Recurrencia de los clientes de crédito (9)



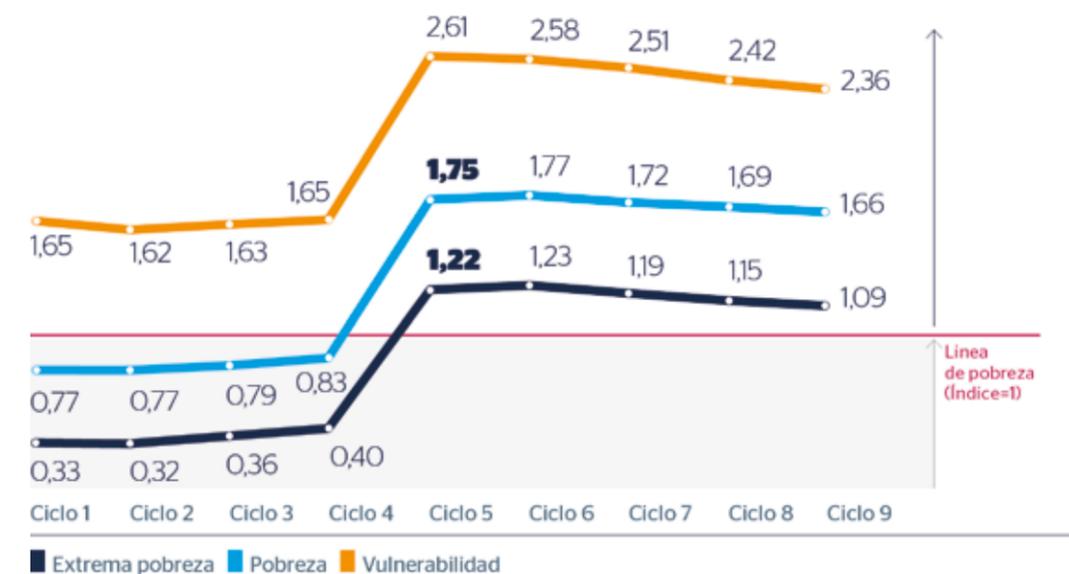
Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

- En Fondo Esperanza solo se actualiza la información económica de los emprendedores tras el cuarto o quinto crédito del cliente (aproximadamente al año y medio de relación), por lo que es en este momento cuando se constatan las mejoras de los clientes.
- Tras este periodo, se puede observar cómo, de promedio, los excedentes *per cápita* de los clientes evolucionan positivamente, consiguiendo que los clientes clasificados al inicio como *pobres* o *extremadamente pobres* superen el umbral de la pobreza.
- Los clientes clasificados inicialmente como *vulnerables* reducen la distancia respecto al umbral de vulnerabilidad (tres veces la línea de pobreza).

(9) Clientes atendidos desde 2011. Porcentaje de clientes que, después de un primer crédito, acceden a otro. La distancia entre ciclos es la distancia entre desembolsos de un crédito respecto al siguiente (no es necesario que el primero esté cancelado).

(10) Para la muestra de clientes atendidos desde 2011 a 31.12.2016, clasificados según su situación inicial en el primer desembolso, se muestra la evolución del excedente *per cápita* en cada ciclo de desembolso, relativizado respecto a la línea de pobreza oficial de Chile (según entorno rural/urbano y año de desembolso). El excedente *per cápita* relativo toma valor uno cuando es igual a la línea de pobreza. La distancia promedio en días entre un ciclo y el anterior es 161 para ciclo dos, 155 para ciclo tres, 157 para ciclo cuatro, 155 para ciclo cinco, 152 para ciclo seis, 150 para ciclo siete, 294 para ciclo ocho y 290 para ciclo nueve.

Excedente per cápita relativo a la línea de pobreza (10)

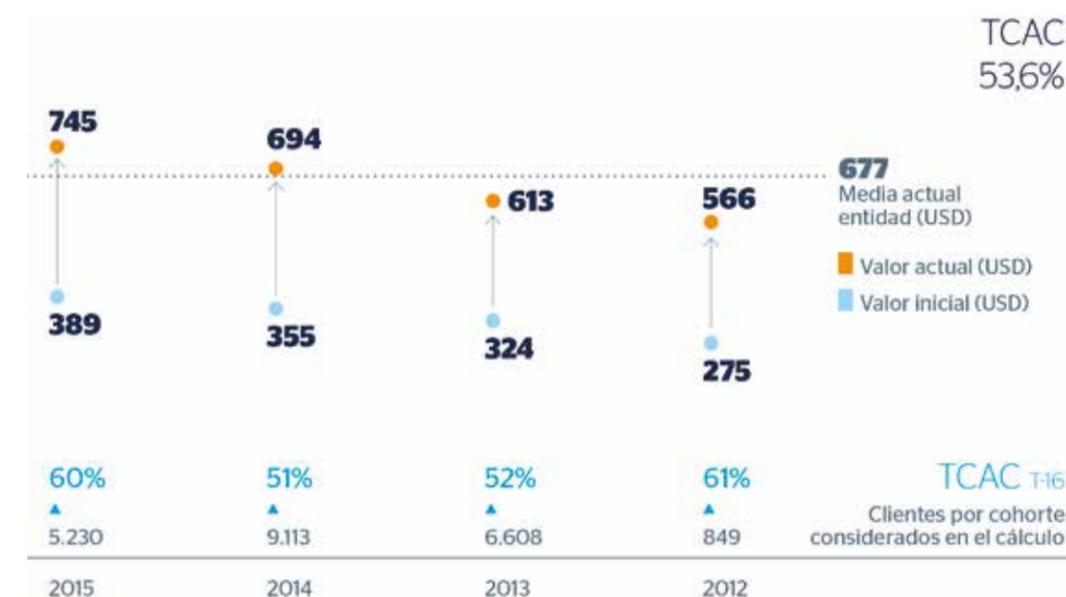


Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Los pequeños negocios tienen capacidad de generar altos crecimientos porcentuales: de promedio, un 43% anual para las ventas, 54% anual para los excedentes y 27% anual para los activos.

- Los clientes que participan en el estudio son aquellos que han efectuado una actualización de su información económica tras el cuarto o quinto desembolso, y son clientes especialmente vulnerables. Parten de niveles de ventas, excedentes y activos muy bajos (en comparación con otras entidades del Grupo) reflejando tasas de crecimiento muy elevadas.

Excedentes medios mensuales (por cohorte) USD (12)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Ventas medias mensuales (por cohorte) USD (11)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(11) Datos sobre clientes que se encuentran vigentes a 31.12.2016, y que cuentan con más de un desembolso que actualiza los datos económicos del cliente. Se muestra la situación inicial (datos en su año de cohorte) y la última actualización disponible a 31.12.2016. TCAC: Tasa de Crecimiento Anual Compuesta.

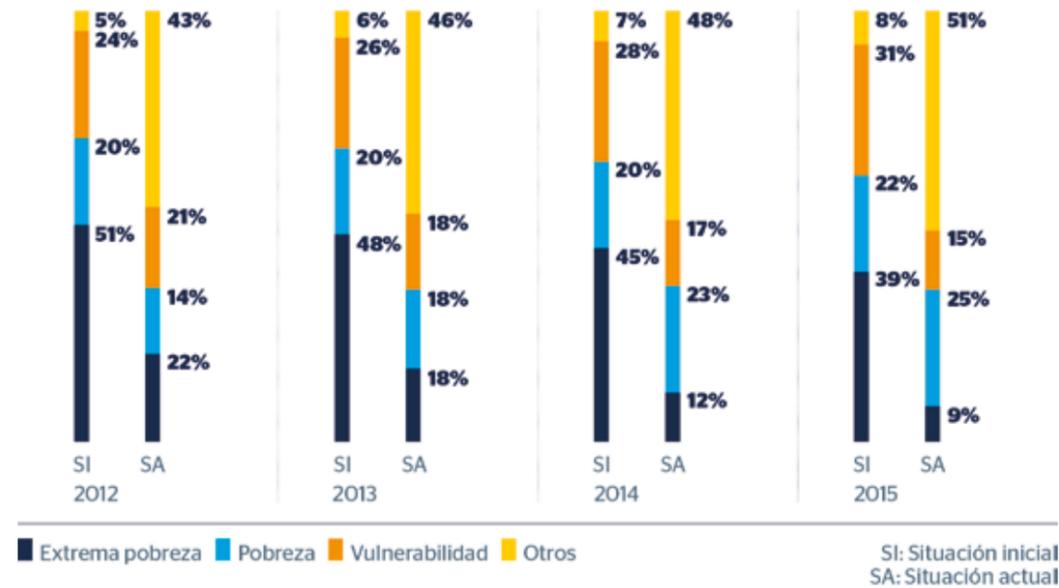
Activos medios (por cohorte) USD (13)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(12 y 13) Datos sobre clientes que se encuentran vigentes a 31.12.2016, y que cuentan con más de un desembolso que actualiza los datos económicos del cliente. Se muestra la situación inicial (datos en su año de cohorte) y la última actualización disponible a 31.12.2016. TCAC: Tasa de Crecimiento Anual Compuesta.

Cambios en los niveles de vulnerabilidad (14)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(14) Muestra la situación inicial (SI) y la situación actual (SA).

• Se observan los clientes que han estado vigentes en algún momento del 2016. Se excluye de la salida de la pobreza aquellos clientes que han sido castigados.

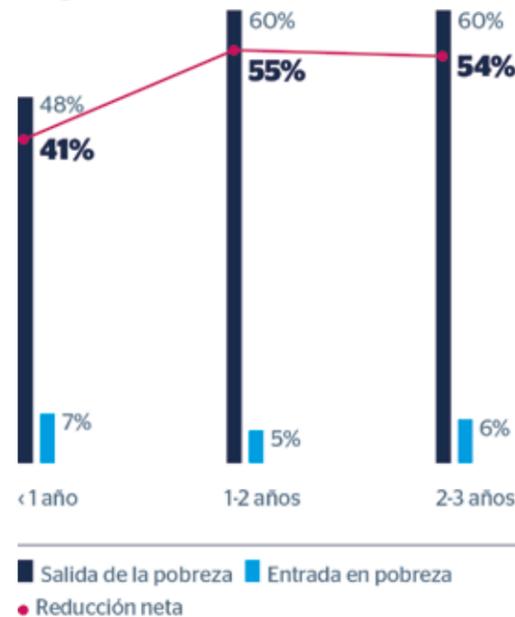
(15) Se observan los clientes que han estado vigentes en algún momento del 2016. Se excluye de la salida de la pobreza aquellos clientes que han sido castigados.

• Salida: clientes clasificados como *pobres* al inicio de su relación con la entidad, que han superado la línea de la pobreza entre el número de clientes clasificados como *pobres* al inicio.

• Entrada: clientes clasificados como *no-pobres* al inicio de su relación con la entidad, que han entrado en la pobreza entre el número de clientes clasificados como *pobres* al inicio.

• Salida neta: salida de la pobreza - entrada en la pobreza.

Reducción del segmento de pobreza (15)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

• De los clientes evaluados por Fondo Esperanza (tras el cuarto crédito) se observa una evolución positiva de los clasificados como *pobres* y *extremadamente pobres*: durante el segundo año de relación con la entidad el conjunto de clientes bajo la línea de pobreza se reduce en un 55%.

• Un pequeño número de los clientes que al inicio presentaban excedentes por encima de la línea de la pobreza, cae por debajo de ella, si bien es un porcentaje muy pequeño.

Los desembolsos iniciales son mayores a lo largo del tiempo

(sin descontar la inflación), pero los crecimientos año a año son estables, reflejando la política de cuidar el sobreendeudamiento de los clientes y proveer, poco a poco, de mayor financiación.

- En 2016, más de 10.700 clientes mejoran su nivel de excedentes, de los cuales 5.248 logran superar la línea de pobreza.
- Los desembolsos muestran un crecimiento alto los primeros años y en los últimos, una estabilización alrededor de USD 1.000, lo que puede suponer la capacidad máxima de endeudamiento, en promedio, de los clientes atendidos por Fondo Esperanza.

Desembolso medio por operación USD (16)



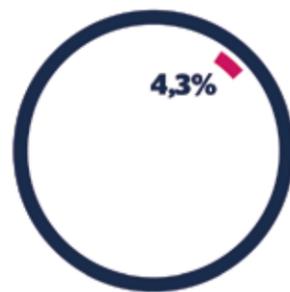
Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(16) Evolución del desembolso medio por operación en función del tiempo respecto a la fecha de alta de los clientes. Se muestra el promedio de las cohortes de 2011-2016.

- De promedio el 4,3% de los clientes de crédito contrata un seguro voluntario, un incremento respecto a 2015. Si bien este porcentaje es aparentemente bajo, ha ido incrementándose de manera sostenida en el tiempo, en línea con la formación de microseguros ofrecida a los clientes (para más detalle, ver iniciativa Los microseguros en Chile).
- Los clientes más vulnerables en pocas ocasiones son capaces de generar empleo (sólo un 7% contrata un empleado), sin embargo los clientes menos vulnerables emplean a alguien más en un 19% de los casos. En línea con la tendencia del Grupo, los emprendimientos de los clientes son para el autoempleo.

El alto porcentaje de mujeres atendidas influye en la utilización de los excedentes para la mejora del hogar, así, tras tres años, un 13,4% de los clientes ha experimentado una mejora en su vivienda. Estas inversiones ayudan a paliar el déficit habitacional.

Vinculación de clientes por tipo de producto (17)



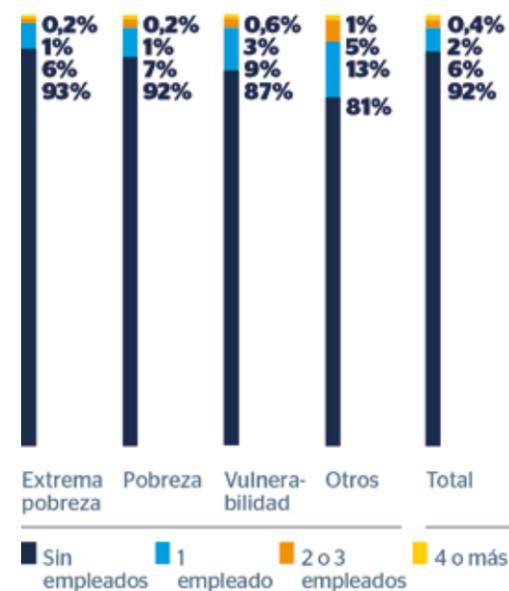
■ 110.817 Crédito

■ Clientes que tienen seguro voluntario

Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(17) Considera los clientes vigentes a 31.12.2016.
(18) Considera el número de empleados del negocio de los clientes vigentes a 31.12.2016.

Fuente de empleo (18)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Generación de empleo (19)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

(19) Considera el aumento en el número de empleados del negocio sobre la situación inicial, para clientes vigentes a 31.12.2016 de cada cohorte. Se muestran promedios de las cohortes de 2013-2015.
(20) Proporción de clientes vigentes a 31.12.2016 de cada cohorte, que mejora el régimen de vivienda (de familiar a alquilada o a propia y de alquilada a propia).
(21) Proporción de clientes, vigentes a 31.12.2016, de cada cohorte anual, que ha incrementado su nivel de formación.

Mejoras en vivienda (20)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

Mejoras en educación (21)



Fuente: Fondo Esperanza. Cálculos FMBBVA.

- Los cambios sustanciales se observan a partir del segundo año, cuando los clientes alcanzan el cuarto/quinto desembolso y se actualizan sus datos en los sistemas de Fondo Esperanza.
- El buen desarrollo de los emprendimientos ha logrado, que tras tres años, el 4,4% de los clientes haya empleado a alguien más respecto a su situación inicial, incrementando el impacto que tienen sus negocios en las comunidades.
- Tras tres años con la entidad, cerca del 5% de los clientes consigue mejorar su nivel de formación, siendo este otro factor clave para mejorar sus posibilidades de desarrollo.

Lo que realmente importa

Estas son algunas historias de superación que ponen de manifiesto el éxito de la labor de Fondo Esperanza.

Su condición de preso no impide a Roberto Luis Rosas dedicarse a la artesanía, para que su mujer pueda vender sus creaciones a otros talleres. Cuando un terremoto destruyó su fábrica, Rosa Norambuena decidió acudir a Fondo Esperanza; montó de nuevo su negocio de ladrillos y hoy da trabajo a dos personas. José Miguel Jara estudió para ser profesor de historia y geografía; saberse útil le anima a seguir esforzándose para integrar a personas vulnerables y marginadas.

Las rejas no encierran la esperanza

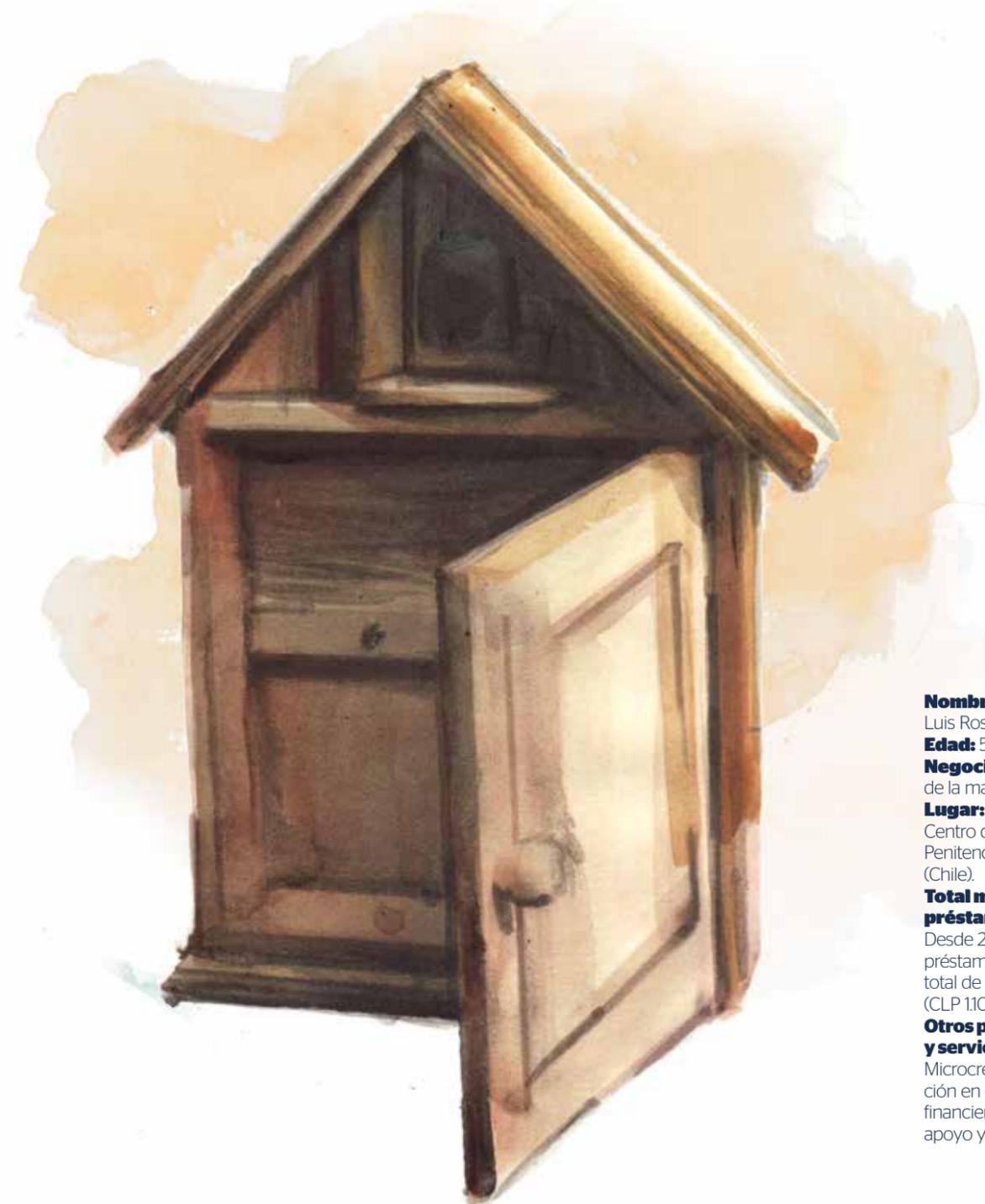
Roberto Luis Rosas es artesano y, junto a sus compañeros del centro penitenciario de Osorno, hace muebles que después se venden en tiendas. Los préstamos de Fondo Esperanza le permiten dedicarse a la artesanía, para que su mujer pueda vender sus creaciones a otros talleres. Gracias a su trabajo en prisión, su familia tiene un sustento para vivir.

El taller de Roberto Luis huele a madera recién cortada y el suelo está cubierto de serrín. Muebles y objetos de decoración cobran vida en sus manos y la madera se transforma en cajas, lápices o relojes de pared. Es artesano y, junto a sus compañeros, hace muebles que después se venden en tiendas. No tiene un negocio propio, ni siquiera conoce a sus clientes. Su taller está en una sala común del centro penitenciario de Osorno, donde cumple condena. Con la artesanía, intenta labrarse un futuro.

En 2013 entró a formar parte del proyecto *Segmentos Excluidos*, con el que Fondo Esperanza apoya a los más vulnerables, personas que viven en la calle y reclusos. “Conocí Fondo Esperanza por mediación de la Gendarmería y me entusiasmó la idea

de postular a este beneficio que nos dan a los internos que queremos salir adelante”, recuerda Roberto Luis, que pertenece al banco comunal *Unión, esfuerzo y trabajo* formado en la cárcel con otros presidiarios.

Al principio, vendía muebles al por mayor. Ahora se dedica a hacer artesanía para un mercado más pequeño. Minucioso y detallista, talla la madera al natural para que su mujer pueda vender sus creaciones a talleres que los decoran y les dan color. Roberto Luis es consciente de que gracias a su trabajo en prisión su familia tiene un sustento para vivir. Sabe que el buen comportamiento es primordial para mantener la oportunidad de emprender que le ha dado Fondo Esperanza, y dedica su tiempo exclusivamente a los pedidos que le llegan.



Nombre: Roberto Luis Rosas
Edad: 57 años
Negocio: Artesano de la madera.
Lugar: Centro de Cumplimiento Penitenciario de Osorno (Chile).
Total monto préstamos: Desde 2013, cuatro préstamos por un total de USD 1.687 (CLP 1.100.000).
Otros productos y servicios: Microcréditos, capacitación en educación financiera, redes de apoyo y microseguros.

Escanea el código QR y descubre la historia de Roberto Luis





Roberto Luis ha encontrado en la carpintería una vía de escape.



En el taller los presos aprenden un oficio que les facilitará un futuro al salir.

“Hemos logrado muchas cosas y estamos demostrando que el que quiere, sí puede”.

En los últimos 20 años, no hay ni un día en el que su mujer, María, no lo haya visitado. Roberto Luis habla de ella visiblemente emocionado, asegura que es su luz, su puntal y su esperanza. Juntos, quieren instalar un bazar en su casa. “Quiero montar un negocio y seguir en este proceso porque me sirve mucho. No sólo a mí, sino también a mis compañeros. Tienen las mismas intenciones que yo: resurgir

y demostrar que somos personas. El hecho de estar presos no nos impide aspirar a cosas”, explica.

“Mi calidad de vida ha mejorado considerablemente gracias a Fondo Esperanza. Mantengo a mi familia y tengo la esperanza de no volver más a la prisión. Recomendaría esta entidad porque es una ayuda importante para los que no tenemos medios. Hemos logrado muchas cosas y estamos demostrando que el que quiere, sí puede”, explica Roberto Luis, al tiempo que talla un trozo de madera que se transforma en una pequeña casita para guardar llaves.■

Los ladrillos de Rosa: barro, sol y coraje

Cuando Rosa Norambuena decidió dedicarse a la fabricación de ladrillos tuvo que enfrentarse a un reto más: el de emprender un trabajo considerado solo para hombres. Pero lo hizo y, junto a unas amigas, se convirtió en una de las primeras mujeres en este oficio en Cauquenes (VII Región del Maule).

Desde que empezó, hace ya 17 años, Rosa vio una oportunidad de negocio en la fabricación de ladrillos: “Empecé con una sociedad y desde hace ocho años estoy yo sola en esto. Unas amigas y yo decidimos aprender este oficio de personas más expertas. Lograba mantenerme con proyectos, financiamiento propio y ayuda de amigos”, recuerda, sentada en una de las enormes pilas de ladrillos que secan bajo el intenso sol.

Pero un terremoto en 2010 le arrebató todo, perdió su casa y su negocio. Las máquinas, las herramientas y el material quedaron inservibles. Rosa necesitaba salir adelante y la ayuda estatal no llegaba. Decidió entonces acudir a Fondo Esperanza para conseguir financiación y retomar así la

actividad de la fábrica. Apenas dos meses después, ya formaba parte del banco comunal *Santa Sofía con esperanza y esfuerzo*, con el que obtuvo el impulso que necesitaba para seguir creciendo como microempresaria y consolidar su negocio de ladrillos. “Fue una gran ayuda, llegó en el momento preciso”, dice con voz firme.

Gracias a la financiación de Fondo Esperanza pudo reducir sus deudas y adquirir las mangueras, ladrilleras y carretillas con las que hoy trabaja junto a sus empleados, que rellenan a mano los moldes y apilan los ladrillos al sol para que el barro se endurezca. “Lo que he vivido con Fondo Esperanza ha sido una experiencia enriquecedora por la confianza y el respeto que han depositado



en mí desde el principio. Antes de ellos no tenía ningún apoyo ni tan buen trato, me he empapado de sus valores”, explica.

Rosa anima a otras mujeres chilenas a seguir su ejemplo, a luchar por sus sueños sin que les importe si están en un mundo, a priori, dirigido solo por hombres. “Invito a todas las mujeres emprendedoras a que se motiven y vayan a las oficinas de Fondo Esperanza, es una gran oportunidad para convertirse en mujeres que aportan al país, no solamente en la casa, sino también afuera”.

“Uno tiene que programarse y ser visionario del futuro”, afirma orgullosa. Por este motivo, valora tanto las capa-

citaciones que le ha otorgado la entidad de la Fundación Microfinanzas BBVA, que le han permitido mejorar la gestión de su emprendimiento.

“Lo que he vivido con Fondo Esperanza ha sido una experiencia enriquecedora por la confianza y el respeto que han depositado en mí desde el principio. Antes de ellos no tenía ningún apoyo”.

Nombre: Rosa Norambuena
Edad: 43 años
Negocio: *Rosita*, fábrica de ladrillos para la construcción.
Lugar: Cauquenes, VII Región del Maule (Chile).
Empleados: Dos, más otros dos que son familiares.
Total monto préstamos: 15 créditos, por un total de USD 10.575 (CLP 6.919.314).
Otros productos y servicios: Microcréditos, capacitación en educación financiera, apoyo en redes y microseguros.
De interés: Estudios de enseñanza media. Soltera, sin hijos. Forma parte del programa Jefas de Hogar del Sernam, a través de un proyecto en la Universidad Católica del Maule, con fondos del Fosis y Sercotec.

Escanea el código QR y descubre la historia de Rosa



Fondo Esperanza
Historias de superación
Rosa Norambuena

“Dentro de todas mis proyecciones, Fondo Esperanza es el pilar que necesito para cumplir mis metas. La institución es el ancla, de ahí me trazo metas y las voy a lograr”.

“Antes no sabía lo que era una escuela de emprendimiento. Nadie me había explicado lo que eran los costos fijos, los costes variables... para que mi negocio vaya mejor”, señala esta emprendedora nata.

Para poder expandir su negocio y vender los ladrillos en zonas más alejadas, Rosa quiere comprarse un vehículo. Su sueño no tiene límites y ya piensa en exportar a otros países: “Dentro de todas mis proyecciones, Fondo Esperanza es el pilar que necesito para cumplir mis metas. La institución es el ancla, de ahí me trazo metas y las voy a lograr”, concluye.■



Rosa junto a sus empleados rellena a mano los moldes y apilando los ladrillos al sol para que se endurezcan.



Rosa sonríe ante un futuro prometedor.

Un profesor que aprende todos los días

José Miguel Jara estudió para ser profesor de historia y geografía. Lo que aprendió le ha ayudado en su trabajo en Fondo Esperanza, donde le gusta contribuir al progreso de los emprendedores que quieren salir adelante y contribuir a que cumplan sus sueños. Saberse útil para los que menos tienen, le anima a seguir esforzándose para ayudar a personas vulnerables y marginadas.

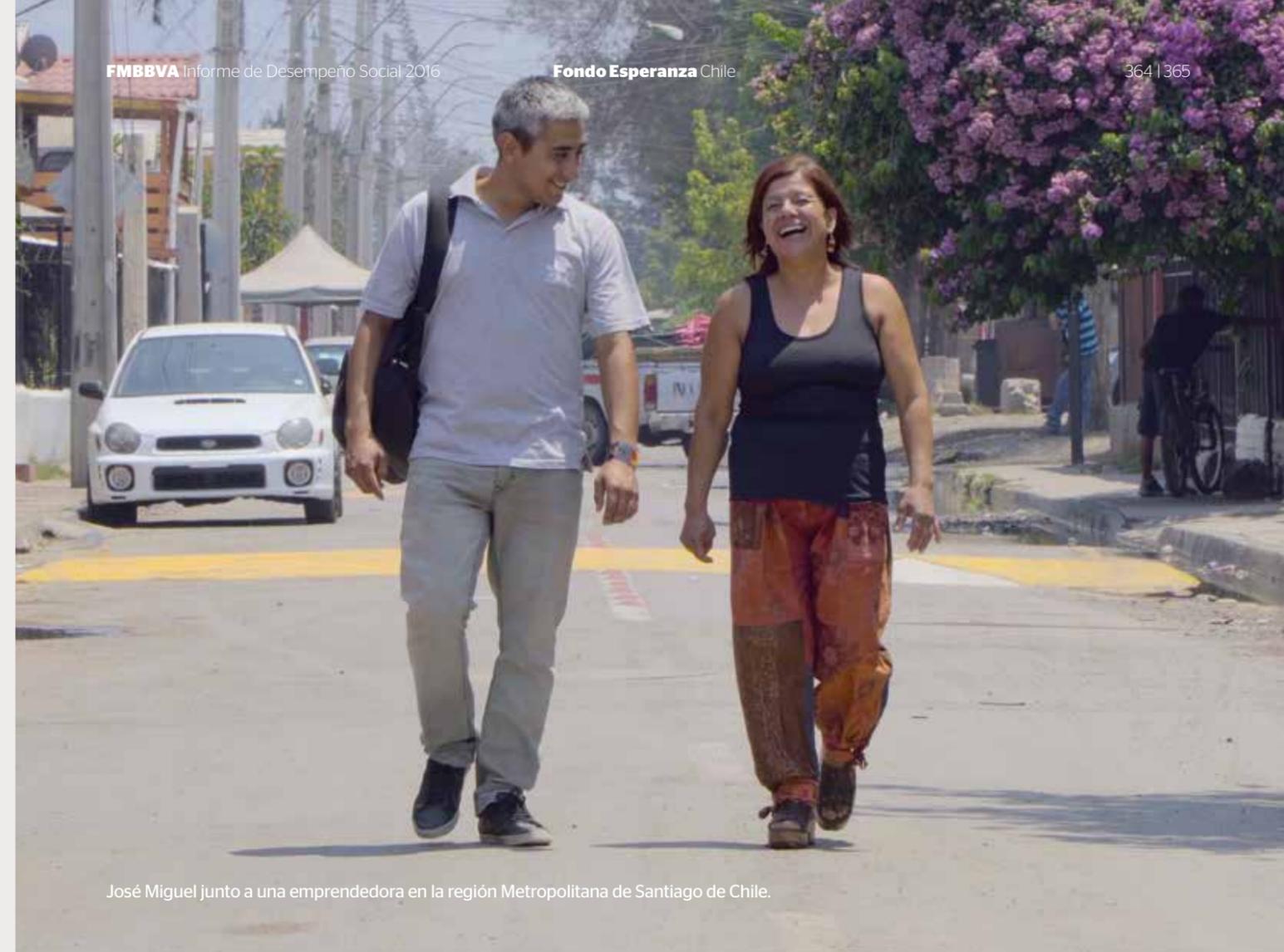
“En Fondo Esperanza puedes hacer un trabajo importante, merece la pena el esfuerzo”, afirma José Miguel con convicción. Desde 2011 es asesor de banco comunal en esta entidad. Aunque nunca llegó a ejercer, estudió para ser profesor de historia y geografía. Su formación le ha servido para ser mejor profesional. “Logré una fusión muy interesante desde mi faceta de docente con el modelo de educación de la entidad. Al principio, el hecho de trabajar con adultos fue un desafío muy hermoso porque era un campo en el que jamás había profundizado”, comenta.

Servicio integral

Del primer banco comunal en el que trabajó, *Camino al Cambio*, destaca la acogida del grupo. “Fue admirable, nos recibieron

con mucho ánimo y entusiasmo. Además, la respuesta de cada uno de los emprendedores también fue impresionante; cumplieron al 100% y nunca se atrasaron en los pagos”. Los asesores del banco comunal organizan las reuniones con los integrantes en las comunidades donde viven, además de visitarlos en sus negocios, que es la actividad que más le gusta a José Miguel.

Le encanta estar sobre el terreno y conocer la realidad de las personas a las que atiende con un servicio integral. Sabe que tiene en sus manos la posibilidad de generar cambios positivos en sus vidas y en las de sus familias. Asesora a emprendedores de la región metropolitana de Santiago de Chile, Colina, Lampa y Tiltil, en una oficina que atiende a casi 1.200 socios, en cerca de 60 bancos comunales.



José Miguel junto a una emprendedora en la región Metropolitana de Santiago de Chile.

También atiende a los reclusos de la cárcel de Colina que forman parte del programa de Fondo Esperanza *Segmentos Excluidos*. Gracias a esta iniciativa de emprendimiento, dirigida a los sectores más vulnerables, como centros penitenciarios y personas sin hogar,

Lo que más le gusta de su trabajo es que aprende todos los días, y se siente útil generando cambios positivos en las vidas de los emprendedores y las de sus familias.

los reclusos pueden formar bancos comunales para tener una oportunidad cuando salgan de la cárcel.

A sus 32 años, José Miguel es padre de dos hijos pequeños y cuenta que su familia es un pilar fundamental en su vida, así como su trabajo, con el que aprende todos los días. Saberse útil para los que menos tienen le anima a seguir esforzándose, y aportar lo mejor de sí mismo, para ayudar a personas vulnerables y marginadas. ■

‘Escuela de Emprendimiento’, más allá de la educación financiera

La *Escuela de Emprendimiento* promueve el desarrollo integral de los emprendedores más vulnerables, a través de una formación que contribuye a que los clientes no solo accedan a servicios financieros, sino que se pongan a su disposición recursos que les permitan mejorar su empoderamiento, el desarrollo de su negocio, el capital social y el bienestar familiar, para conseguir el éxito de sus emprendimientos.

Desde sus inicios, Fondo Esperanza ha desarrollado un modelo diferencial en el que la educación integral a los clientes es una pieza clave de la propuesta de valor de la entidad. Las capacitaciones, que nacen de una necesidad de los clientes, tienen por objetivo promover el desarrollo integral de los emprendedores que participan en su programa de Banca Comunal.

Los primeros talleres de educación impartidos por la institución se centraban en temáticas de auto cuidado y desarrollo personal. En el año 2006 se realizó una profunda evaluación de los mismos con los clientes, trabajadores y expertos de la educación impartida por Fondo Esperanza.

Producto de esta nació, en 2007, la *Escuela de Emprendimiento*, que tiene los siguientes principios:

- Se basa en un modelo de educación de adultos que enfatiza el protagonismo de los emprendedores, fomentando en todo momento su empoderamiento.
- Es un programa participativo y flexible, donde los propios clientes, a partir de una malla curricular, eligen las áreas en las que se quieren desarrollar.
- Se evalúa el aprendizaje a lo largo de todo el programa.

Los contenidos de la escuela están en constante revisión, con la finalidad de adecuarse a las necesidades de los clientes.

A la fecha, está formada por cuatro grandes áreas de desarrollo, con sus respectivos módulos:

- Empoderamiento
- Desarrollo del negocio
- Capital social
- Bienestar familiar

Esta formación, dirigida a los más vulnerables (el 87% de los clientes son *vulnerables*⁽¹⁾ según la clasificación MIDE), está integrada en sus procesos de crédito de Banca Comunal y se imparte de forma continua a los clientes.

Los emprendedores reciben una formación dirigida a:

- Promover el desarrollo integral del emprendedor.
- Contribuir al incremento y mantenimiento de un nivel estable de ingresos.
- Contribuir al desarrollo de la capacidad de ahorro y evitar el sobreendeudamiento.
- Potenciar el empoderamiento de los emprendedores, haciéndolos protagonistas de su proceso de cambio y del de sus comunidades.
- Contribuir a la inclusión financiera de los emprendedores.
- Aportar a la construcción de oportunidades de desarrollo para los emprendedores.

Durante 2016 se ha formado a 110.136 emprendedores, con 47.982 horas de educación impartidas a más de 5.100 bancos comunales.

Evaluación de impacto

Fondo Esperanza posee una metodología propia para medir el progreso y la mejora de los clientes. Se aplica una evaluación cuantitativa del impacto en el momento en que el cliente solicita su primer crédito y se vuelve a aplicar o revisar después de un año y medio con la entidad. Esta evaluación comenzó en octubre de 2012 para clientes nuevos y en 2014 para los clientes que cumplían el año y medio, lo que permitía ver la evolución de cada uno de los aspectos analizados. Esta evaluación a los clientes en dos momentos diferentes permite,

Las cifras señalan que la educación financiera impacta principalmente en el empoderamiento del cliente (aumentando la importancia que sus opiniones tienen dentro de la familia), así como en aspectos más relacionados con la gestión de proyectos y la contabilidad.

por lo tanto, observar las mejoras que se han dado en su calidad de vida y en sus negocios. Durante el año 2016 (desde enero hasta septiembre) se evaluó a 11.603 clientes que solicitaron un quinto crédito (y por lo tanto llevaban aproximadamente un año y medio en la entidad) y tenían evaluación de su primer crédito.

Las dimensiones evaluadas mediante la Ficha de Indicadores Sociales (FIS) son:

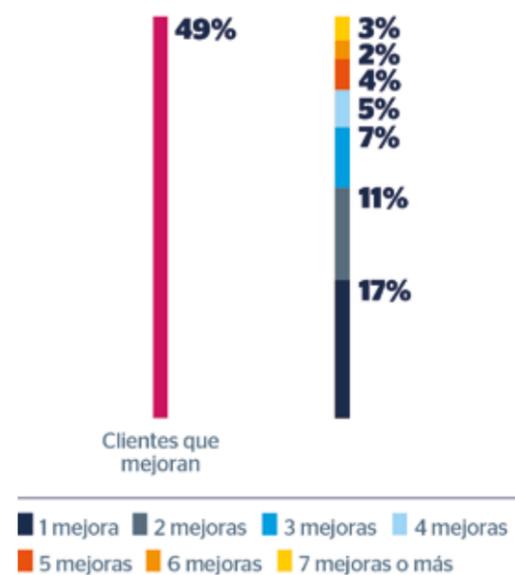
- Desarrollo del negocio: mejoras y desarrollo de su emprendimiento.
- Empoderamiento: desarrollo personal o individual de cada emprendedor.
- Bienestar familiar: desarrollo de las condiciones de vida de la familia.
- Capital social: vínculos positivos con la comunidad local, analizando sus relaciones grupales y sociales.

En cada una de estas dimensiones se recogen variables cuantitativas y cualitativas y se evalúan, entre el ciclo uno y el ciclo cinco, un total de 33 variables. Se han identificado las siguientes 11 variables cualitativas con una relación más directa con la educación integral que reciben los clientes (*ver en página siguiente*).

Variables para la medición de impacto de la Escuela de Emprendimiento (a)

Desarrollo de negocio	Si anotan las ventas y ganancias del negocio. Si llevan separadamente la contabilidad familiar y la del negocio. Frecuencia o constancia en el control de los gastos. Claridad en cómo hacer crecer el negocio. Si cuando se inicia un nuevo proyecto o tarea se recoge primero toda la información posible para su puesta en marcha. Si para llevarlo a cabo se evalúan las posibilidades de éxito o fracaso. Si a la hora de comenzar un proyecto se planifican las tareas que lo componen.
Bienestar familiar	Si se elaboran presupuestos para los gastos del hogar.
Empoderamiento	Si sienten que poseen habilidades para el desarrollo del negocio. Si sienten que su opinión, a la hora de tomar decisiones familiares, es importante. Si con frecuencia se convierten en líderes en los grupos en los que participan.

Clientes evaluados en el quinto ciclo que manifiestan mejoras (b)



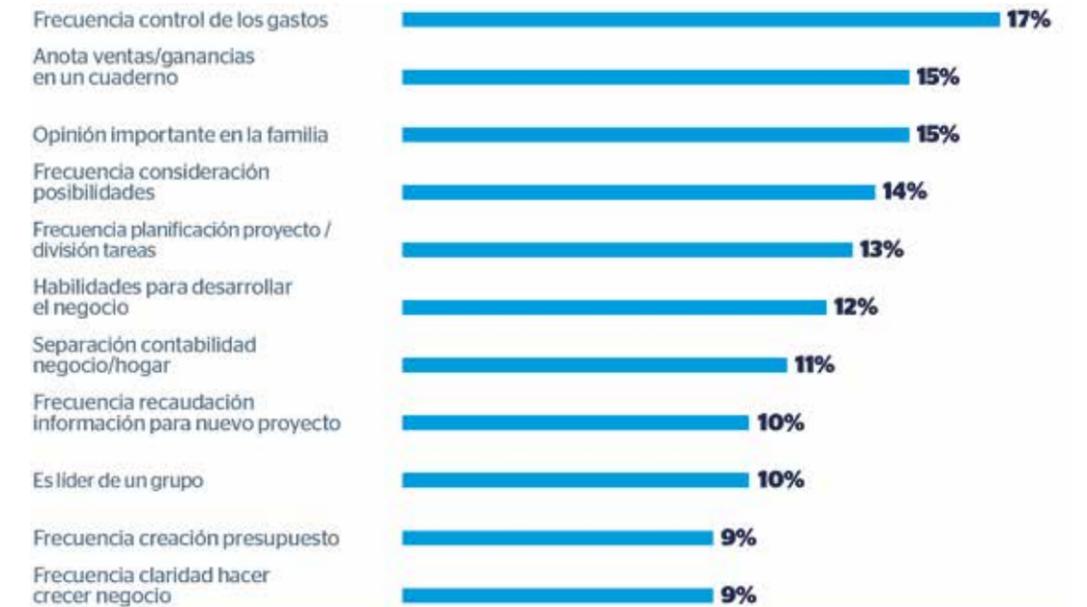
Fuente: Ficha de indicadores sociales Fondo Esperanza a septiembre de 2016. Elaboración FMBBVA.

De enero a septiembre de 2016 se ha observado que de los 11.603 clientes evaluados, 5.650 (el 49%) presentaban alguna mejora.

Las cifras señalan que la educación financiera impacta principalmente en el empoderamiento del cliente (aumentando la importancia que sus opiniones tienen dentro de la familia), así como en aspectos más relacionados con el negocio y la contabilidad, como el control de gastos de su negocio o empezar a recoger ventas y registrar las ganancias por escrito.

Analizando la relación entre las variables en las que mejoran los clientes, se observa que la relación más fuerte se da entre las variables de desarrollo de negocio. Los clientes que con la formación han incrementado la frecuencia con la que realizan un análisis y recogen información antes de desarrollar un proyecto (DN5), frecuentemente también han avanzado en la evaluación de las posibilidades de éxito y fracaso (DN6) y planifican y dividen tareas para la consecución de su objetivo (DN7).

Aspectos en los que mejoran los clientes (c)



Fuente: Evaluación cualitativa de Fondo Esperanza, Ficha de Indicadores Sociales (FIS) a septiembre 2016. Cálculos FMBBVA.

Correlación de las variables evaluadas (d)

	DN1	DN2	DN3	DN4	DN5	DN6	DN7	BF1	EM1	EM2	EM3
DN1		0,34	-0,01	0,02	0,03	0,04	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02
DN2			0,02	0,03	0,04	0,04	0,03	0,01	0,03	0,02	0,01
DN3				0,34	0,27	0,28	0,29	0,24	0,15	0,16	0,15
DN4					0,38	0,37	0,35	0,23	0,22	0,21	0,18
DN5						0,46	0,41	0,24	0,19	0,20	0,17
DN6							0,42	0,25	0,22	0,22	0,19
DN7								0,25	0,18	0,17	0,15
BF1									0,15	0,14	0,13
EM1										0,35	0,30
EM2											0,30
EM3											

Desarrollo del negocio	Bienestar familiar	Empoderamiento
DN1 Anota ventas/ganancias en un cuaderno	BF1 Frecuencia creación presupuesto	EM1 Habilidades para desarrollar el negocio
DN2 Separación contabilidad negocio/hogar		EM2 Opinión importante en la familia
DN3 Frecuencia control de los gastos		EM3 Es líder de grupo
DN4 Frecuencia claridad hacer crecer negocio		
DN5 Frecuencia recaudación información para nuevo proyecto		
DN6 Frecuencia consideración posibilidades éxito/fracaso antes de actuar		
DN7 Frecuencia planificación proyecto / división tareas		

Fuente: Evaluación cualitativa de Fondo Esperanza, Ficha de Indicadores Sociales (FIS) a septiembre 2016. Cálculos FMBBVA.

(b) Porcentaje de clientes evaluados por Fondo Esperanza a través de su Ficha de Indicadores Sociales, en el quinto ciclo durante el 2016, que ha mejorado en alguna de las variables analizadas.

(c) Porcentaje de clientes en el cuarto ciclo evaluados por Fondo Esperanza a través de su Ficha de Indicadores Sociales, que han mejorado respecto a su situación inicial, para cada una de las variables evaluadas. (d) Correlaciones '1 a 1' de las mejoras en las variables descritas, para el conjunto de clientes con evaluación FIS.

El análisis también refleja que los clientes que se empoderan y consideran que su opinión es más importante ahora que antes dentro de su familia (EM2), también creen que mejoran su liderazgo (EM3). Aquellos clientes que anotan las ventas en un cuaderno (DN1), frecuentemente mejoran también en la separación de la contabilidad del negocio y del hogar (DN2). Sin embargo, esto no parece ir unido a otras mejoras.

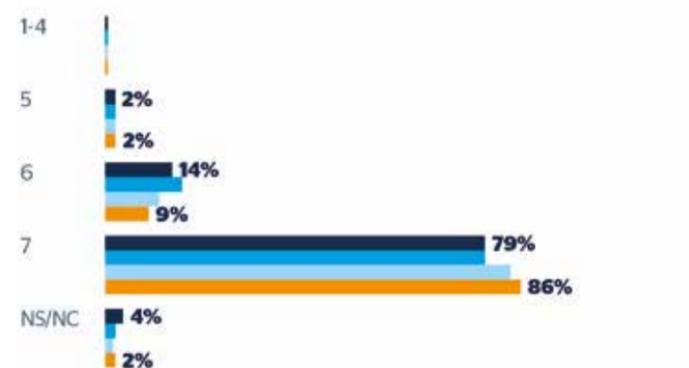
De cara a mejorar el servicio y conocer las necesidades de los clientes, anualmente se realizan encuestas de satisfacción. En la de 2015 se observa que cerca del 80%

de los clientes preguntados valoran muy positivamente (con la máxima calificación) la *Escuela de Emprendimiento* y su metodología, como se ve en los resultados que se muestran en el gráfico.

La metodología de *Escuela de Emprendimiento* de Fondo Esperanza, contribuye por lo tanto a que los clientes no solo accedan a servicios financieros, sino que se pongan a su disposición recursos que les permitan mejorar su empoderamiento, capital social y bienestar familiar, para conseguir el éxito de sus emprendimientos. ■



Satisfacción de los clientes de la Escuela de Emprendimiento (del 1 al 7) (e)



(e) Valoración de la *Escuela de Emprendimiento* sobre una muestra de 4.069 clientes que recibieron formación durante 2015. De ellos, un 13% dio una respuesta no válida. Para cada calificación, se muestra el porcentaje de clientes de la muestra que asignaron esa puntuación sobre el total de clientes de la muestra con respuesta válida.

■ Calificación global de la Escuela de Emprendimiento
■ Utilidad de los temas aprendidos en la Escuela de Emprendimiento
■ Valoración del método de enseñanza ■ Claridad de los contenidos

Fuente: Fondo Esperanza. Elaboración FMBBVA.

Notas (1) De acuerdo con las líneas de pobreza oficiales del Ministerio de Desarrollo Social (diferenciando entorno rural y urbano) para la metodología tradicional. Tomando el excedente *per cápita* (estimado a partir del excedente del negocio dividido por el tamaño del hogar), se considera como segmento vulnerable al formado por clientes cuyo excedente *per cápita* está sobre la línea de pobreza, pero por debajo del umbral que se obtiene al multiplicar por tres la cifra atribuida a dicha línea. Vulnerabilidad de la cartera a 30 de septiembre de 2016.

