

## Fundación Paraguaya, Paraguay

Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo es una asociación civil sin fines de lucro constituida en 1985, pionera en microfinanzas y emprendedurismo. Su **visión** es “Paraguay emprendedor y sin pobreza, un ejemplo para el mundo” y su **misión** es “desarrollar e implementar soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles para la eliminación de la pobreza y la creación de un ambiente digno a cada familia”. Fundación Paraguaya busca alcanzar sus objetivos a través de sus tres programas interrelacionados: Microfinanzas, Educación emprendedora y Escuelas autosuficientes que se enfocan en el desarrollo de herramientas y servicios que permiten la eliminación de la pobreza y que puedan ser replicadas a nivel internacional. A oct.12, su cartera de crédito ascendió a 22.5 M USD para 56,081 clientes atendidos con créditos principalmente bajo la metodología de bancos comunales (68%) e individual (32%), además de servicios de sensibilización y capacitación empresariales a sus clientes y miembros de la comunidad. Todo ello con un enfoque de género hacia las mujeres (86% de los clientes) a través de 24 oficinas rurales y urbanas en 14 de los 17 departamentos de Paraguay y Distrito Capital.

### Rating de Desempeño Social

Noviembre 2012

La calificación Global de Desempeño social de Fundación Paraguaya es “4”

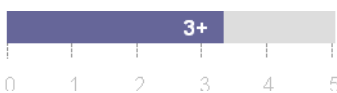
Gestión del Desempeño Social	Inclusión Financiera	Protección al Cliente y Ética Financiera	Política RH	Cambio Social
4+	3+	3+	3	****



Indicadores	Oct.12
Intento de tener un impacto social	Avanzado
Riesgo de desvío de la misión	Muy bajo

#### Gestión de Desempeño Social

- La misión social de Fundación Paraguaya, redefinida en 2012, muestra un claro intento por alcanzar un impacto social positivo. Así el riesgo de desvío es muy bajo, gracias al importante compromiso de los agentes decisorios, el personal y la integración de la misión en la toma de decisión, y planificación.
- Existe un claro sendero entre la misión, los objetivos sociales y la definición de varios indicadores relevantes; aunque faltaría desarrollar mayores indicadores para la adaptación de servicios y reforzar los controles de auditoría.



Indicadores	Oct.12
Cientes en provincias <5 IMF	61.6%
Cientes mujeres	85.7%
Cientes rurales	36.6%
Cientes con garantías sociales	76.1%
Penetración a hogares (por 1,000)	13.7
Tasa de retención (Schreiner)	68.6%

#### Inclusión Financiera

- Fundación Paraguaya busca alcanzar a familias de bajos recursos que son excluidas de los servicios financieros. Así, el 10% de su clientela se encuentra en zona de nula o baja competencia, con una incidencia de pobreza y ruralidad menor al promedio nacional. Resta desarrollar herramientas de selección más allá de las geográficas para una mejor focalización de la clientela meta.
- El rango de servicios crediticios es diversificado y adecuado a la clientela meta. Sin embargo, las herramientas de investigación necesitan ser profundizadas.
- El costo de los servicios financieros se encuentra dentro del mercado, aunque en algunos casos por encima de ciertos competidores.



Indicadores	Oct.12
Créditos c/en central de riesgos	100%
Prestatarios con seguro de desgravamen	100%
Prestatarios expuestos al riesgo cambiario	0%
Costo global del crédito (APR)	49.5%
Rendimiento de cartera	38.7%
Cientes visitados por personal no operativo	4.6%

#### Protección al Cliente y Ética Financiera

- Fundación Paraguaya ha definido mecanismos adecuados y relevantes para prevenir el sobreendeudamiento. Si bien los niveles de rentabilidad son razonables, no se han aún definido límites internos de rentabilidad.
- El nivel de transparencia es bajo, dado que la información otorgada no incluye la tasa de interés, no se entrega el cronograma de pagos con información del crédito en forma desagregada (capital, intereses, comisiones, etc.)
- Si bien existen políticas de cobranzas detalladas y sociabilizadas, estas no detallan los comportamientos prohibidos para la cobranza pero existen procedimientos que permiten detectar casos de mal trato al cliente.
- Los mecanismos de gestión de quejas son básicos, las respuestas no son oportunas pero se busca usar las quejas para mejorar los procesos internos.



Indicadores	2011
% Personal recibe >2 días de capacitación	98.5%
Incremento de sueldo anual/inflación	-0.7x
Rotación del personal	27.4%
Accidentes de tránsito por OC	0.00x

## Política de Recursos Humanos

- Fundación Paraguaya busca implementar procedimientos justos y no discriminatorios que favorecen la promoción interna, pero la participación femenina en puestos gerenciales es aún limitada y resta desarrollar y comunicar escalas salariales y líneas de carrera del personal.
- En general el sueldo permite cubrir las necesidades básicas y familiares de los empleados y se busca ofrecer beneficios adicionales a los de ley como el club de clientes que incluye entre otros un seguro médico privado.
- No se ha formalizado un plan de remediación para mitigar la alta tasa de rotación del personal es alta. Se viene aplicando encuestas de clima laboral, de salida y también la herramienta del semáforo de pobreza pero sin resultados claros.

Educación, Salud y Servicios Públicos Básicos	*****
Igualdad de Género y Empoderamiento de la mujer	*****
Lucha contra el Desempleo	*****
Democracia y Derechos Humanos	*****
Disminución de la Pobreza	*****
Sostenibilidad del Medioambiente	*****

## Cambios sociales

- Fundación Paraguaya ofrece servicios no financieros a través de sus dos programas “escuelas autosuficientes” y “educación emprendedora” principalmente a jóvenes y mujeres. Su gestión es adecuada e incluye herramientas de seguimiento y control aunque podrían ser aún más precisas.
- Las capacitaciones abarcan temas de educación financiera, desarrollo de habilidades, acompañamiento al emprendedurismo, de género y ambientales.
- En línea con su objetivo de eliminación de la pobreza, Fundación Paraguaya ha desarrollado una herramienta de medición de pobreza (el semáforo) que ya fue probada y cuyos resultados son comprobados.

## Perfil de Fundación Paraguaya

### Servicios financieros

- ✓ Servicios de Crédito: 56,081 prestatarios.
  - Metodología microcrédito individual (82.9% de cartera, 31.6% de clientes), Metodología de Banca Comunal (17.1% de cartera, 68.4% de clientes)
  - Saldo promedio de crédito: 401 USD (10% del PBI per cápita)
  - Crédito promedio desembolsado: 430 USD (12% del PBI per cápita)
  - Costo global del crédito (APR) promedio: metodología individual (44.4%), metodología de Banca Comunal (74.1%)
- ✓ Servicios de Microseguros: 100% clientes adherentes al club de clientes que incluye:
  - Seguro de desgravamen en caso de fallecimiento
  - Seguro de sepelio
  - Seguro de salud para el núcleo familiar

### Servicios no financieros

	Sensibilización	Capacitación	Servicio
Desarrollo de Negocios	✓	✓	✓
Educación, Salud y Servicios Básicos	✓	✓	✓
Empoderamiento de la mujer	✓	✗	✗
Democracia & Derechos Humanos	✓	✗	✗
Medioambiente	✓	✓	✗

## Perfil del País

Indicadores	Paraguay	LAC
<b>Demografía*</b>		
Población urbana (%)	61.5	79.3
<b>Salud*</b>		
Esperanza de vida al nacer	72.3	74.1
Tasa de mortalidad (<5) por 1,000 nacimientos	24.6	18.1
<b>Educación*</b>		
Tasa de alfabetización adultos (%)	94.6	93.3
Tasa de matrícula combinada escolar (%)	n/d	83.6
<b>Género*</b>		
Asientos de parlamento ocupados por mujeres (%)	12.5	22.7
<b>Líneas de Pobreza*</b>		
Debajo de línea nacional de pobreza**	38.6	n/d
Debajo de 1.25 USD diario	7.2	6.5
Debajo de 2.00 USD diario	13.2	12.4
Coefficiente de Gini	52.4	n/d
<b>IDH***</b>		
Lugar dentro de 187 países	107	n/d
Cambio en la clasificación 2006-2011	1	n/d
<b>Economía (2011)</b>		
Crecimiento económico (%) **	3.8	4.5
Inflación (%) ****	6.6	6.6

Fuentes: \*Banco Mundial WDI 2007-2010, \*\* DGEEC \*\*\* PNUD 2011 Informe sobre Desarrollo Humano, \*\*\*\* FMI WEO, Inflación Promedio.

**Contactos:** Fundación Paraguaya: Luis Fernando Sanabria; lfsanabria@fundacionparaguaya.org.py; +595 21 609 277  
Planet Rating: Celine Llopis; clllopis@planetrating.com; t. + 511 242 45 97

REF:[CLL/26122012]

Referirse al final del informe para las secciones Sector de las Microfinanzas y Entorno Socio-Económico.

## Rating de Desempeño Social

### ■ Gestión de desempeño social

Gestión de Desempeño Social recibe la calificación de “4+”

#### Definición de la misión

##### Fundación Paraguaya

Definición	Avanzado
Año de la última actualización	2012
Intento por alcanzar un impacto social	Avanzado

Fundación Paraguaya demuestra un claro intento por alcanzar un cambio social positivo en su clientela meta de manera responsable. En 2012, se redefinió la misión social con un nuevo enfoque que va más allá de la inclusión financiera y que reside en la eliminación de la pobreza y el bienestar de las familias paraguayas. Para ello, se busca que los tres programas (microcrédito, educación emprendedora y escuelas autosuficientes) trabajen de la mano para lograr este mismo objetivo.

La misión fue definida en base a un conocimiento oportuno sobre la realidad socio-económica en sus áreas de operación y cubre los puntos claves del desempeño social. Además, hubo un proceso de reflexión formal sobre el significado de los términos que la conforma:

- La clientela objetivo ya no es el individuo sino “cada familia” de menores recursos con un enfoque en los microempresarios, las mujeres y jóvenes.
- El cambio social buscado es ahora claramente definido como la “eliminación de la pobreza y la creación de un ambiente digno” gracias al desarrollo de su propia herramienta de medición (el semáforo).
- Los servicios brindados son definidos como “soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles” a través de sus tres programas que proveen servicios financieros y no financieros.

La misión social aunque ambiciosa ha delimitado con precisión el marco de actividad y conjuga convenientemente servicios financieros, no financieros, seguimiento de los resultados y administración de prácticas responsables hacia el cliente a través de la sociabilización eficiente de los principios de protección al cliente (ver sección “Institucionalización de la misión social”), para que desde su posición institucional Fundación Paraguaya pueda contribuir a la disminución de la pobreza de su clientela meta.

Finalmente, existe un sendero muy claro que une la nueva definición de la misión con la elaboración de objetivos y metas sociales relevantes contenidos en su plan estratégico y los planes operativos anuales (OPPMs).

### Alineamiento de intereses

#### Fundación Paraguaya

Misión Social y Toma de Decisiones	Avanzado
Misión Social y Planeamiento	Avanzado
Inversión en Habilidades de Desempeño Social	Avanzado
Riesgo de desvío de la Misión	Muy bajo

Los principales agentes decisorios están comprometidos con la misión y visión de la institución y el riesgo de desvío de misión es muy bajo, gracias al importante compromiso y a los mecanismos implementados para medir el cumplimiento de su misión. La misión social es considerada en decisiones claves como la apertura de oficinas en zonas de mayor necesidad socioeconómica o el lanzamiento de nuevos servicios. También, el lanzamiento de productos financieros específicos (agua o salud) y la búsqueda de alianzas como con Fundación Visión<sup>1</sup> permiten tener un portafolio de servicios que otorgan a las familias mayores probabilidades para superar la condición de pobreza medida en los indicadores del semáforo de la pobreza (ver sección “Disminución de la pobreza”).

Por otro lado, hay un adecuado balance entre la búsqueda de la misión social y la sostenibilidad de sus operaciones, y este aspecto forma parte de los valores definidos en el Plan Estratégico. Se busca que cada programa sea independiente financieramente. De hecho, los tres programas son autosostenibles; el programa de “educación emprendedora” se financia principalmente con donaciones y los recursos para financiar el programa de “escuelas autosuficientes” provienen de los ingresos generados por las escuelas, servicios de asesoría para las replicas del modelo y donaciones. Además, la institución ha definido objetivos sociales a cinco años (2012-2017) que son relevantes y alcanzables; aunque algunos pueden ser ambiciosos y de difícil alcance, sin embargo están alineados a su misión institucional tales como: (i) que 30,000 familias paraguayas superen la línea de pobreza de ingreso nacional, (ii) que 9,000 familias paraguayas superen todos los indicadores que definen su pobreza, (iii) que un gobierno adopte una metodología de combate a la pobreza, (iv) consolidar el modelo de Escuelas Auto Sostenibles en Paraguay y en África y (v) alcanzar a 125,000 clientes con productos microfinancieros y de educación emprendedora. Los indicadores, metas y áreas responsables asociadas a estos objetivos están claramente definidos en los planes

<sup>1</sup> El personal de campo está capacitado por Fundación Visión y recibe el título de promotor de visión ocular para poder detectar problemas de cataratas en sus clientes.

operativos anuales (OPPMs) y a oct.12 se ha mostrado un buen nivel de cumplimiento<sup>2</sup>. Cabe resaltar que el equipo gerencial recibe un bono anual en función al cumplimiento de sus objetivos financieros y sociales, en línea con el balance buscado a nivel institucional. Asimismo, en su conjunto, este equipo goza de un conocimiento suficiente y adecuado del mercado microfinanciero y de la problemática social del país así como de la gestión del desempeño social.

El manual de buen gobierno corporativo ha incluido políticas para asegurar el alineamiento de los nuevos consejeros con la misión de la Fundación; así se tienen políticas de conformación y sucesión del consejo de administración y se planea elaborar un programa de autoevaluación periódica. Por otra parte, el rango salarial del equipo gerencial y compensaciones del Consejo de Administración en su conjunto no son comunicados en los Estados Financieros Auditados o en la Memoria Institucional, como una buena práctica de gobierno corporativo, aunque esto no es requerido por ley local. Por último, de acuerdo con la figura legal de la fundación, no se distribuye dividendos y se asignan todas las ganancias a áreas que agregan valor para los clientes con un enfoque en la mejora de sus servicios no financieros y su oferta de productos y servicios.

### Institucionalización de la misión social

#### Fundación Paraguaya

Misión social incluida en la gestión de RRHH

Reclutamiento	Avanzado
Capacitación	Avanzado
Evaluación	Comprometido
Esquema de incentivos	Avanzado

La institución ha desarrollado distintas herramientas para asegurar la alineación de su personal con la misión social en los procesos de recursos humanos aunque podría ser reforzado en el área de evaluación. De hecho, se comparte la misión social desde el proceso de reclutamiento y el proceso de inducción incluye además una presentación detallada del código de ética y del semáforo de la pobreza. Para asegurarse que todo el personal antiguo seguía compartiendo el objetivo social de la institución, se decidió hacerles participar nuevamente en este proceso. Luego, si bien la evaluación semestral del desempeño laboral contiene para ciertos puestos un componente relacionado con la atención al cliente, no se generaliza a todos los puestos que tienen contacto directo con el cliente. Por otra parte, el sistema de incentivos incluye un bono anual para los asesores de crédito en función a las metas de pobreza y adicionalmente se realiza un concurso anual para elegir la

<sup>2</sup> Cumplimiento a oct.12 con las metas 2012: cartera (86.8%), número de clientes (40.6%), familias que superen la pobreza en todos los indicadores (91% a nov.12) etc.

mejor oficina, oficial y asesor de crédito que incluyen criterios tanto financieros como sociales (p.ej eliminación de pobreza). Además, el diseño de los incentivos reduce los conflictos de interés, toda vez que equilibra las metas de colocación (número y monto) con la calidad de la cartera. Por último, se capacitó a todo el personal sobre la atención al cliente y los siete principios de protección al cliente definidos por el Smart Campaign. Además, el contrato laboral incluye un anexo de protección al cliente que el personal entrante tiene que firmar.

Finalmente, la misión y visión son claramente compartidas con todo el personal. Existe una comunicación interna y externa adecuada acerca de los logros y objetivos sociales de Fundación Paraguaya mediante correos electrónicos, boletines o afiches.

### Monitoreo del desempeño social

#### Fundación Paraguaya

Indicadores de Desempeño Social

Existencia	Comprometido
Relevancia	Comprometido
Seguimiento	Avanzado
Confiabilidad	En proceso

Los indicadores de desempeño social son relevantes y están definidos en concordancia con la nueva definición de la misión social y los objetivos sociales establecidos en el plan estratégico. Los indicadores se enfocan en la eliminación de la pobreza por medio principalmente del Semáforo (número de familias cuyos ingresos se encuentran por encima de la línea de pobreza o que superen los indicadores del semáforo, alianzas para dar solución a los indicadores de pobreza, familias enviadas a Fundación Visión para una consulta de cataratas), el alcance a jóvenes y niños (número de jóvenes capacitados, microempresas creadas, créditos estudiantiles, hijos de clientes microempresarios en las escuelas agrícolas, niños capacitados en ahorro infantil) y el desarrollo de negocios para mujeres (número de microfranquicias y microfranquiciados) entre otros varios indicadores, que les permite medir la alineación de las prácticas institucionales con su misión social.

Por otro lado, no se monitorean indicadores en relación con la adaptación de servicios y tampoco se realiza un seguimiento al nivel de retención de clientes. Si bien Fundación Paraguaya lleva a cabo frecuentemente estudios de mercado con el objetivo de mejorar su conocimiento del sector y su oferta de servicios (encuesta de satisfacción, deserción de clientes y grupos focales para el lanzamiento de productos o servicios), los mismos no cumplen con las mejores prácticas, por ejemplo para los estudios de satisfacción que no pueden ser comparables año con año dados los cambios en las preguntas, también muchos de estos estudios podrían ser más profundos para fortalecer su



oferta de servicios (en las preguntas y el análisis de los resultados) Lo anterior limita la definición de metas y planes de mejora.

Todas las metas e indicadores están incluidos en los planes operativos (OPPMs) personales que se han definido y están integrados en el sistema de información gerencial. Se realiza un seguimiento cercano tanto a nivel gerencial como a nivel de sucursal. De hecho, cada gerente realiza un seguimiento mensual de los OPPMs del personal a su cargo. Adicionalmente, el Consejo de Administración da un seguimiento periódico al alcance de las metas. Por otro lado, el departamento de auditoría interna realiza un control sobre las certificaciones<sup>3</sup> pero no se verifican los demás indicadores de desempeño social.

## ■ Inclusión financiera

Inclusión Financiera recibe la calificación “3+”

### Alcance en poblaciones excluidas

Fundación Paraguaya	Oct.12
Cientes activos – fin del período	56,081
Tasa de penetración – población adulta(1)	13.7
Tasa de penetración – población pobre(2)	42.3
Distribución de la clientela en provincias donde operan(3)	
Sin competencia (Sólo Fundación Paraguaya)	0.1%
Baja competencia (1-2 IMFs)	10.0%
Mediana competencia (3-4 IMFs)	51.6%
Alta competencia (>5 IMFs)	38.4%

Nota: (1)Por mil adultos. (2)Fundación Paraguaya considera que la población pobre aproximada en sus áreas de actuación alcanza 1,325,449 personas. (3)Calculado con datos de competencia provistas por Fundación Paraguaya.

Fundación Paraguaya es un actor en crecimiento en el sector microfinanciero paraguay que cuya tasa de penetración ha crecido vigorosamente de un 6.7 por mil adultos a dic.07 a 13.7 por mil adultos a oct.12<sup>4</sup>, acercándose a los niveles de penetración de ciertas grandes IMFs en la región. La institución tiene un claro intento de alcanzar a familias de bajos recursos que son excluidas de los servicios financieros tradicionales. De hecho, la decisión de abrir oficinas nuevas se toma con base en estudios de mercado que incluyen varios criterios socioeconómicos con un enfoque en el nivel de pobreza de la población y el nivel de servicios financieros y no financieros disponibles. Así, se ha logrado que el 10.1% de la clientela se encuentre en zona de nula o baja competencia (donde opera Fundación Paraguaya y hasta 2 IMFs más) y el 51.6% en zona de mediana competencia. Sin embargo, no se han definido

<sup>3</sup> Una familia certifica cuando pasa la línea de pobreza.

<sup>4</sup> Datos a dic.11: Financiera el Comercio (21.0), Crecer (19.1), Fundesurco (0.6), Manuela Ramos (0.9)

herramientas precisas para la de selección individual de los clientes para focalizar a los asesores y oficiales de crédito hacia la clientela meta, contándose sólo con herramientas geográficas de localización de agencias. Por otro lado, la fundación monitorea desde hace dos meses su nivel de clientela exclusiva, determinada con base en los desembolsos mensuales, así en oct.12 el 68% de las operaciones desembolsadas fueron a clientes que trabajan exclusivamente con Fundación Paraguaya.. Cabe resaltar que el producto de Comité de Mujeres favorece la inclusión de personas excluidas del sistema financiero bajo la garantía solidaria y una evaluación de la solvencia moral del grupo realizada por sus integrantes en acompañamiento del asesor de créditos. Adicionalmente, la fundación busca favorecer la inclusión financiera de personas con discapacidades físicas a través de un proyecto con el Centro para la Inclusión Financiera<sup>5</sup> Así, se han adaptado el acceso a las oficinas y a oct.12 se atendió a 46 personas con discapacidades. Luego, gracias a un convenio que tiene el Centro con Handicap Internacional<sup>6</sup>, se planea capacitar a todo el personal de la fundación incluyendo los consejeros en la atención al personal discapacitado.

Cientes por sector económico	2010	2011	oct.12	% evolución 2011/2012
Comercio	65.2%	65.4%	67.4%	11.0%
Consumo	30.9%	30.7%	28.5%	0.05%
Agricultura	2.6%	1.8%	1.6%	(4.4%)
Servicios	0.8%	1.6%	2.0%	38.6%
Industria	0.5%	0.5%	0.5%	1.0%

La clientela objetivo para Fundación Paraguaya es la familia de menores recursos en condición de pobreza, con un enfoque en los microempresarios, las mujeres y los jóvenes; aunque no se ha definido con precisión la composición meta de esta clientela, con base en un análisis la actividad económica para la que se destina el crédito otorgado éste se dirige principalmente a actividades comerciales y de consumo.

Indicadores de alcance a los excluidos	Paraguay	Fundación Paraguaya
% de población en situación de pobreza (por distrito)	38.6% (1)	37.4%(2)
% mujeres	49.5%(4)	85.7%
% rural (por distrito)	43.0% (5)	36.6%(6)
% clientes con garantías sociales	n/a	76.1%

Fuente: (1) Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC) del censo 2002 y PNUD Atlas de Paraguay 2005(2) Incidencia

<sup>5</sup> El Centro fue creado en 2008 por ACCION Internacional para fomentar la inclusión financiera en el mundo y desarrollar soluciones que mejoren las vidas de los pobres del mundo. Todo ello con un enfoque en doble rentabilidad, inversiones en microfinanzas y acontecimientos en los procesos y productos.

<sup>6</sup> ONG francesa especializada en el desarrollo de programas para el apoyo a personas con discapacidades.

de pobreza por distrito en 2002 ponderada por la distribución de los clientes a oct.12 según el distrito de residencia (4)Informe de Desarrollo Humano 2010, PNUD para los datos de mujeres (5)DGEEC del censo 2002 para datos de ruralidad. (6) Población rural por distrito en 2002 ponderada por la distribución de los clientes a oct.12 según el distrito de residencia.

Fundación Paraguaya tiene como objetivo específico ayudar a su clientela meta a salir de la pobreza. Sin embargo, la incidencia de pobreza en los distritos de residencia de los clientes de Fundación Paraguaya es de 37.4% ligeramente inferior al promedio nacional de 38.6%. No obstante, la institución ha desarrollado una herramienta de medición de pobreza, el semáforo de pobreza, que incluye 50 indicadores agrupados en 6 dimensiones<sup>7</sup>. Así, se ha logrado en 2011 que 6,406 familias paraguayas sobrepasen la línea nacional de pobreza. En paralelo, Fundación Paraguaya realiza un estudio de medición de la pobreza y resultó que 52% de los clientes de la fundación se encuentran por debajo de la línea de pobreza (ver sección “Disminución de la Pobreza”).

La Fundación busca y logra aumentar su alcance a zonas rurales. De hecho, la proporción de su clientela ubicada en zona rural según su definición interna<sup>8</sup> ha aumentado progresivamente en los últimos años pasando de 22.6% a dic.07 a 34.3% a oct.12. No obstante, cabe resaltar que el crédito agropecuario sólo representa el 3.2% de la cartera a oct.12 (vs 7.7% a dic.07) y no es un producto que la institución quiere impulsar debido al riesgo involucrado. La proporción de clientes mujeres se incrementó de un 68.1% a dic.07 a un 85.7% a oct.12. Por último, la metodología crediticia permite el acceso al crédito a personas que no necesariamente disponen de garantías reales, dando como resultado que el 76.1% de los créditos son otorgados a sola firma o respaldados por un aval<sup>9</sup> o una garantía solidaria.

### Adaptación de los servicios

Fundación Paraguaya	2010	2011
Investigaciones de clientes respecto a:		
Desarrollo de nuevos productos	Sí	Sí
Satisfacción de clientes	Sí	Sí
Deserción de clientes	Sí	Sí
Frecuencia de investigación	Habitual	Habitual
% clientes beneficiados con		
Servicios de ahorros	n/a	n/a
Seguro de desgravamen	100%	100%
Microseguro de vida*	60%	100%

<sup>7</sup> Ingresos y Empleos, Salud y Medio Ambiente, Vivienda e Infraestructura, Educación y cultura, Organización y Participación, Interioridad y Motivación.

<sup>8</sup> Definición Fundación Paraguaya: incluye los clientes de las oficinas ubicada en una ciudad cuya población sean igual o menor a 30.000 habitantes más los comités de mujeres rurales.

<sup>9</sup> No se requieren que los avales tengan propiedades, sólo se verifica su nivel de endeudamiento en la central de riesgo y si tienen un negocio se realiza un análisis global de su capacidad de pago.

Servicios de remesas	n/a	n/a
Cartera promedio por cliente USD	407	356
% del PBI per cápita	14.0%	10.8%
% clientes con un crédito > 12 meses	3.5%	6.2%
% créditos menores a 30% del PBI	88.7%	89.7%
Tasa de retención (Schreiner)	79.9%	74.9%

Nota: \*En este caso es un seguro de sepelio.

La gama de servicios financieros ofrecidos por Fundación Paraguaya está limitada a los créditos y al seguro obligatorio de desgravamen, salud y sepelio, dado que la institución no puede ofrecer servicios de ahorro debido a las características de la regulación. Sin embargo, frente a eso la institución está buscando la manera de brindar ahorros a sus clientes por medio de asociaciones con entidades financieras reguladas. Si bien la gama de productos ofrecidos por sus competidores es más vasta, el nivel de diversificación de sus productos de crédito es amplio y adaptado a las necesidades de su clientela meta a través de créditos educativos, de vivienda<sup>10</sup>, de acceso al agua<sup>11</sup>, de salud<sup>12</sup>, de consumo, agropecuarios y créditos para capital de trabajo, activo fijo o inicio de una actividad comercial bajo la metodología grupal e individual tanto para el sector urbano como el rural. Además, estos productos necesitan menos requisitos que las entidades microfinancieras reguladas y son flexibles en términos de plazos, frecuencia de pago, tasas, garantía, montos y se adaptan a la estacionalidad del negocio, con la opción de periodo de gracia. Así, los préstamos son en su mayoría de corto plazo, menor a 12 meses (93.8%) pero pueden variar de 1 mes a 24 meses. En cuanto a los montos la mayor parte de los créditos otorgados (89.7%) son menores al 30% del PBI per cápita (990 USD). Adicionalmente, los asesores y oficiales de crédito reciben capacitaciones frecuentes y suficientes sobre la metodología y los distintos productos para poder ofrecer a los clientes un producto financiero adecuado a sus necesidades. Por otro lado, Fundación Paraguaya busca reforzar la cercanía con su clientela a través de un convenio con la red de pago “Aquí Pago” y el proyecto de banca móvil (ver sección “costos de los servicios”).

Para el lanzamiento de nuevos productos o servicios financieros, Fundación Paraguaya realiza varios estudios cuantitativos y cualitativos que toman en cuenta las necesidades de sus clientes. Así, se realizaron últimamente grupos focales sobre el club de clientes, las microfranquicias y el microseguro de vida. Por otro lado, se realiza anualmente de manera interna una encuesta de satisfacción del cliente sobre una muestra representativa de

<sup>10</sup> Para remodelación o mejora de vivienda y/o lugares de trabajo.

<sup>11</sup> Financiamiento de aguaterías, juntas de saneamientos, comisiones vecinales y otros grupos.

<sup>12</sup> Para el financiamiento de consultas médicas u operaciones de cataratas en alianza con Fundación Visión.

clientes y cuyos resultados son positivos<sup>13</sup>. Sin embargo, las preguntas varían de un año al otro impidiendo la apreciación de la evolución del nivel de satisfacción de los clientes y no se ha formalizado un plan de acción de mejoras. También se monitorean mensualmente las razones de deserción de los clientes aunque este último podría ser más profundo<sup>14</sup> para poder identificar oportunidades de mejora en la prestación de sus servicios sobre todo frente a un ratio de retención de clientes que ha bajado de 86.8% en 2009 a 74.9% en 2011 y 68.6% a oct.12 pero que todavía se encuentra dentro del mercado latinoamericano<sup>15</sup>.

### Costo de los servicios

Costo de los servicios (oct.12)	APR para el cliente
Comités	74.1%
Microempresa	43.4%
Consumo	51.6%
Agropecuario	33.5%
<b>Promedio</b>	<b>50.5%</b>

Fundación Paraguaya cumple con el techo sobre las tasas de interés que existe en Paraguay, dentro de la forma de cálculo establecido por el Banco Central. Así, la tasa nominal ofrecida se encuentra dentro del rango del mercado. Sin embargo, los costos adicionales pueden en algunos casos ser mayores a los cobrados por los competidores y el costo global del crédito (APR), varía según el tipo de producto y condición del crédito, de 33.5% en promedio para el producto agropecuario hasta 80.1% en promedio para los comités y también en función a las condiciones para cada producto (ver sección “Productos y Servicios Financieros”).

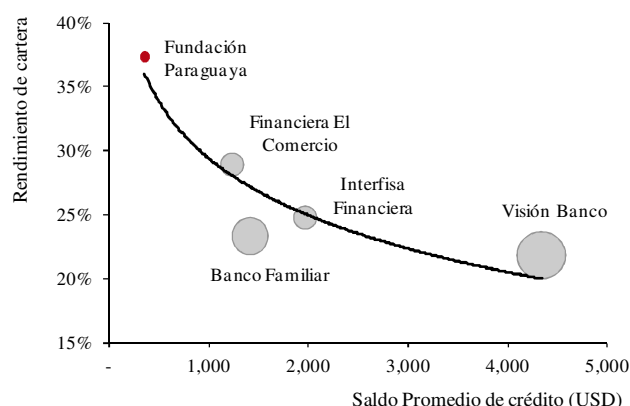
En base al rendimiento de cartera promedio de sus competidores regulados, el costo para los clientes de Fundación Paraguaya se encuentra por encima de la media del sector regulado. Esto se debe principalmente al producto de Comités de Mujeres cuyo costo es mayor debido al tamaño del crédito (más pequeño) y representa el 19.2% de la cartera a dic.11 mientras sólo representa el 1.5% de la cartera para Financiera el Comercio y no es ofrecido por las demás entidades reguladas.

<sup>13</sup> P.ej. el 95% de los clientes entrevistados están satisfechos con la atención de su asesor/a, 79% están satisfechos con el modo de pago o 67% están satisfechos con el monto de crédito recibido.

<sup>14</sup> El 29% de las operaciones canceladas entre jul.11 y jul.12 fueron porque el cliente no está interesado o se ha ido a la competencia pero la encuesta no permite saber con detalle lo que le hizo preferir la competencia.

<sup>15</sup> Datos Planet Rating a dic.11: Actuar Quindío (61.7%), Financiera El Comercio (73.4%), Funbodem (71.5%). Datos Planet Rating a dic.10 Mibanco (71.8%), Fundación Amanecer (79.6%), Fondesurco (72.2%).

Saldo promedio y rendimiento de cartera en Paraguay



Fuente: Mix Market e informes previos de Planet Rating. Datos a dic.11.

Nota: El tamaño de los círculos es proporcional al tamaño de la cartera de las IMFs.

Cabe resaltar que Fundación Paraguaya no presenta costos diferenciados entre las zonas urbanas y rurales, beneficiando con ello al sector rural. Además, la institución realiza esfuerzos por reducir los costos transaccionales cargados al cliente. Así, se ha firmado en 2012 un convenio con la red de pago de mayor cobertura del Paraguay, “Aquí Pago” de Pronet S.A. que permite ofrecer una amplia red de puntos de pago (alrededor de 1,200) a nivel nacional. Además, la institución empezó a principios de 2012 un proyecto de banca móvil con la empresa de telefonía celular TIGO reduciendo convenientemente los costos transaccionales para los clientes. Finalmente, el costo de las garantías es reducido debido al uso de garantías flexibles y el tiempo de desembolso para los créditos nuevos es adecuado, entre 5 y 7 días para los Comités de Mujeres y entre 2 y 3 días para los créditos individuales.

### ■ Protección al cliente y ética financiera

Protección al cliente y financiamiento ético recibe la calificación de “3+”

### Prevención de sobreendeudamiento

Fundación Paraguaya	Oct.12
% Créditos verificados en buró de créditos	100%
Cuota / Ingreso disponible	60%
% Clientes con seguro de desgravamen	100%
% clientes expuestos al riesgo cambiario crediticio (USD)	0%

Fundación Paraguaya ha implementado varios mecanismos adecuados y relevantes para prevenir el sobreendeudamiento. En primer lugar, para todos los clientes, individual o de comité de mujeres, se verifica el historial crediticio en la central de riesgo privada Informconf que incluye varios actores del sector regulado y no regulado pero que sólo detalla el historial de solicitudes del cliente. Frente a eso, se

comprueba esta información con cada entidad concernida. Para los créditos individuales, se verifica también el historial crediticio del conyugue y aval y se han establecido límites en el endeudamiento por número de instituciones (máximo de 3 excluyendo Fundación Paraguaya) y endeudamiento en el sistema de 100 M PYG (22 K USD). Para el crédito de Comité de Mujeres no se autoriza la participación de las integrantes en otro grupo en otra entidad. Además, la institución ha incorporado recientemente a su sistema de información un campo obligatorio para poder monitorear el porcentaje de clientes exclusivos que alcanzó 68% a oct.12.

Luego, se realiza un análisis adecuado de la capacidad de pago incluyendo visitas al negocio y casa del cliente y se deducen los gastos familiares y otras deudas en el sistema para todos los créditos individuales, incluyendo renovaciones (si pasaron más de 6 meses después del primer desembolso) y créditos paralelos. El límite cuota/excedente es 60% y se usan márgenes máximos por tipo de actividad aunque no están sistematizadas aún. Para el crédito de Comité de Mujeres, se realiza un análisis global de la capacidad de pago, gracias a la encuesta socio-económica que cada integrante tiene que llenar y las visitas al negocio y hogar de cada una. Por otra parte, las políticas de refinanciación y reestructuración<sup>16</sup> son claras y sociabilizadas. Los oficiales y asesores de crédito reciben una inducción y capacitaciones frecuentes y suficientes para poder llevar a cabo este análisis. Además, el área de auditoría interna revisa el cumplimiento de la metodología durante sus visitas a oficinas y a octubre se visitó el 4.6% del total de clientes.

Al momento del desembolso, se especifica a los clientes sobre la prevención del sobreendeudamiento y se capacitan a las integrantes de los comités de mujeres sobre la elaboración del presupuesto personal y familiar y el uso prudente del crédito. Finalmente, todos los clientes cuentan con un seguro de desgravamen, de sepelio y de salud que también cubre a su familia y ningún cliente está expuesto al riesgo cambiario. En 2012 (hasta octubre) han fallecido 59 clientes para los cuales se han desembolsado un total de 180 M PYG (40 K USD).

## Transparencia de los servicios

Contexto	
Ratio de alfabetización (2003)	94%
% clientes alfabetizados en Fundación Paraguaya (2011)	n/a
Fundación Paraguaya	
Informan sobre el costo global (APR) al cliente	No

<sup>16</sup> La refinanciación es para los créditos morosos y la reestructuración es para los créditos que mostraron un buen historial de pago.

Tipo de tasa de interés	Decreciente/Flat	
Comisiones al desembolso	Si	
Índice de Transparencia*	Rango	Promedio
Comité (68.4% de clientes)	5.1% - 31.3%	23.1%
Microempresa (20.3% de cltes.)	23.3% - 99.9%	70.5%
Consumo (10.7% de clientes)	16.9% - 98.9%	59.3%
Agropecuario (0.6% de clientes)	28.0% - 99.7%	98.0%

Nota: \* El índice de transparencia compara la tasa nominal anual (en este caso TAN) con el APR, 100% representando la transparencia perfecta. Un índice mayor a 75% está considerado como un alto nivel de transparencia.

Las políticas de Fundación Paraguaya se han mejorado para que el cliente entienda mejor las condiciones de los distintos productos que se le ofrece. Sin embargo, todavía resta por reforzar algunos aspectos. El contrato y la liquidación de pagos son detallados pero no se entrega una copia al cliente. De hecho, al momento del desembolso sólo se entrega (i) un resumen del contrato que es claro y fácil de entender pero que no indica el proceso de pago anticipado o de cobranza, (ii) el detalle de los gastos de cobranza, (iii) un folleto sobre los principios de protección al cliente y (iv) una “cuotera” que es un resumen de la liquidación de pago pero donde sólo se detalla el monto de la cuota y las fechas de pago. Esta última no incluye la Tasa Anual Nominal (TAN) o Tasa Anual Efectiva (TAE) a efectos de comparación con otras entidades y tampoco incluye el detalle de los intereses moratorios. No obstante, en las oficinas hay un tarifario indicando las tasas de interés nominales principalmente. Si bien Fundación Paraguaya respeta la norma vigente sobre el cálculo de la TAN y TAE y su comunicación al cliente, estas tasas no incluyen todos los gastos adicionales que se les cobran al cliente, por lo cual el índice de transparencia que compara la tasa informada al cliente con el costo global del servicio se ubica entre 5.1% y 99.9% según las condiciones de los préstamos. Esta falta de transparencia representa un reto para el sector microfinanciero Paraguayo y esfuerzos a nivel sectorial son necesarios para que las entidades financieras en Paraguay puedan mostrar niveles de transparencia más aceptables.

Por otro lado, los clientes tienen la oportunidad de efectuar preguntas y recibir información previamente, durante o posteriormente a la firma del contrato y todo el personal de campo habla y/o entiende el idioma guaraní. Las condiciones del préstamo son comunicadas de manera verbal al momento del desembolso aunque faltaría sistematizar la explicación y lectura de ciertos documentos. En caso de analfabetismo, la política incluye leer contratos en voz alta y en la última reunión de conformación de los Comités de Mujeres, el asesor de crédito tiene que explicar detalladamente todas las condiciones antes de proceder al desembolso. También se entrega comprobantes de las transacciones (desembolso y pago de cuotas).



## Trato justo y respetuoso al cliente

Fundación Paraguaya	
Código de Conducta firmado por el personal	Comprometido
Capacitación sobre el Código de Conducta	Comprometido
Plan de incentivos fomenta comportamiento ético	En proceso
Políticas implementados de Anti-Fraude y Corrupción	Comprometido
Procedimientos para apropiadas prácticas de cobranza	En proceso
Incluidas en el alcance de Auditoría Interna	En proceso

La cultura organizacional promueve el comportamiento ético del personal dentro de la organización y con los clientes. Todo el personal se muestra identificado con los valores de la institución, los cuales son comunicados frecuentemente a través de los correos, boletines mensuales y en las reuniones de oficina. El código de ética es explicado durante el nuevo proceso de inducción y firmado por el personal. Todo el personal antiguo también recibió esta inducción durante 2012. Este código incluye una política de antidiscriminación y una política para prevenir el fraude y la corrupción. Además, las metodologías crediticias promueven el trato justo a todas las solicitudes de crédito. El código describe también los comportamientos que se consideran aceptables e inaceptables así como las sanciones relacionadas. Existe un comité para tratar casos de acoso pero no se han implementado mecanismos para reportar las demás violaciones al código de ética. Finalmente, cabe resaltar que el personal firma junto con su contrato laboral y el código de ética, un documento de principios de protección al cliente y todo el personal de oficina fue capacitado sobre estos principios, incluyendo el principio de trato justo y respetuoso de los clientes. También, recibieron capacitaciones sobre temas de atención al cliente y cobranza.

Los procedimientos mitigan de manera suficiente el riesgo de prácticas inapropiadas de cobranza, aunque se podrían reforzar algunos aspectos. De hecho, si bien las políticas de cobranzas son formalizadas en un manual, este no detalla los comportamientos prohibidos para la cobranza. El código de ética tampoco incluye las sanciones relacionadas con malas prácticas de cobranza. De acuerdo a la ley vigente en Paraguay, no se pueden tomar como garantía y confiscar bienes que son necesarios para sobrevivir. Sin embargo, Fundación Paraguaya ofrece opciones de dación que resulta de una negociación voluntaria entre el cliente y la institución y no se han establecido formalmente prohibiciones para la venta del bien al personal de la institución por lo que se generaría un potencial conflicto de interés. Por otro lado, los procedimientos de cobranza están diseñados para encontrar soluciones<sup>17</sup> para los clientes cuando existe voluntad de pago. Las fases del proceso de

<sup>17</sup> Las soluciones son: refinanciación, asunción de deuda o cambio de titular, condonación de intereses moratorios, moratoria, y reestructuración

cobranza son bien detalladas y sociabilizadas al personal. Este proceso está a cargo de los mismos oficiales y asesores de crédito que reciben el apoyo del área legal a partir de cierto tramo de atraso. Las visitas a los clientes por parte del área de auditoría interna, las encuestas de satisfacción y el seguimiento a los reclamos permiten identificar algunas malas prácticas de cobranza. Finalmente, al momento del desembolso se le comunica al cliente sobre las prácticas de cobranza, aunque no es sistemático.

## Mecanismos para la resolución de quejas y reclamos de los clientes

Fundación Paraguaya	
Mecanismos implementados para reclamos	En proceso
% clientes visitados por personal administrativo (oct.12)	4.6%

Los mecanismos para la resolución de quejas todavía son ineficientes pero Fundación Paraguaya tiene proyectos a corto plazo para mejorarlos. Actualmente, los clientes pueden realizar sus quejas mediante el buzón de sugerencia visible en cada oficina o la página web de la institución. Se reforzó la comunicación a los clientes acerca de estos medios al momento del desembolso con la entrega y explicación del folleto de principios de protección al cliente. Así el número de quejas subió de 87 quejas (0.2% de los clientes) en 2010 a 160 (0.3%) durante el periodo ene – oct.12.

Existe una persona en la casa matriz que centraliza las quejas, las atiende y realiza un seguimiento. Sin embargo, debido a que los gerentes regionales vacían los buzones una vez al mes, el tiempo de respuesta no es el más oportuno. Frente a eso, se tiene como proyecto desarrollar un área de Call Center y un sistema de mensaje de texto cuyo costo será asumido por la institución. Adicionalmente, se busca tomar en cuenta las quejas y sugerencias para mejorar los procedimientos<sup>18</sup> pero no está sistematizado aún. Finalmente, el departamento de Auditoría Interna no verifica el buen funcionamiento de los procesos de quejas.

## Privacidad de la información del cliente

Fundación Paraguaya	
Políticas institucionales sobre la privacidad de la información del cliente	En proceso
Acuerdos formales con el cliente antes de compartir información con terceros	Comprometido

Fundación Paraguaya cuenta con procesos suficientes para asegurar la seguridad, confidencialidad exactitud e integridad de la información de los clientes a nivel

<sup>18</sup> P.ej. modificación de 15 a 12 la cantidad mínima de integrantes que se necesitan para crear un comité de mujeres en zonas urbanas debido a la dificultad que tenían las mujeres para formar grupos de 15 personas.

electrónico pero se necesitan refuerzos a nivel físico. De hecho, por un lado se han definido perfiles de usuario y los cambios de contraseña son obligatorios y frecuentes. Por otro, el acceso a las carpetas de los clientes no es restringido y si bien las gavetas tienen llaves no están cerradas y se pueden compartir con otro asesor u oficial de crédito. Tampoco se realiza un registro de movimiento de carpetas.

Los sistemas para informar el cliente sobre compartir su información a terceros son adecuados aunque se podría reforzar su sistematización para asegurarse que el cliente sepa y entienda el tema. Por un lado, todos los clientes firman documentos que autorizan a Fundación Paraguaya a compartir y cotejar sus datos con la central de riesgos Informconf. Para los clientes individuales es un documento aparte y para los Comités, la cláusula está incluida en la solicitud de crédito. Sin embargo, los asesores de crédito no tienen la obligación de leer esta cláusula. Por otro lado, todos los clientes autorizan la institución a compartir sus fotos e historias cuando firman el contrato. En la metodología de Comités es un procedimiento leer el contrato. En la metodología individual (31.6% de los clientes totales a oct.12) se tiene que explicar el resumen del contrato al momento del desembolso pero no se puede asegurar de que se explique sistemáticamente dicha cláusula.

Fundación Paraguaya cuenta con una política de privacidad incorporada en varios documentos<sup>19</sup> que incluye una política de sanciones en caso de incumplimiento. Además el personal de oficina ha recibido una capacitación sobre los principios de protección al cliente, incluyendo el principio de privacidad. Además, se entrega sistemáticamente al cliente el folleto sobre estos principios.

### Fijación de precios responsables

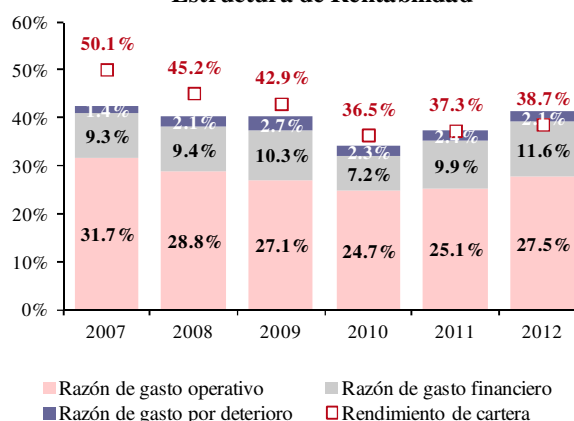
Contexto	2010	2011
Inflación	4.7%	8.7%
<b>Fundación Paraguaya</b>		
Costo efectivo global (APR)	46.7%	50.6%
APR metodología grupal	68.9%	73.1%
APR metodología individual	42.9%	45.2%
Rendimiento de cartera (nominal)	36.5%	37.3%
Ratio de costos operativos	24.7%	25.1%
Ratio de costos financieros	7.2%	9.9%
Ratio de costos de provisión	2.3%	2.4%
ROA	2.5%	1.1%
ROE	9.0%	5.0%

Fundación Paraguaya ofrece sus servicios a un costo razonable con un costo global (APR) promedio para el

<sup>19</sup> manual del colaborador, reglamento interno, manual de principios de protección al cliente, contratos laborales etc.

cliente de 80.1% para los comités y 44.4% para el producto individual a oct.12, dentro del rango de lo ofrecido en el mercado microfinanciero regulado en Paraguay. De hecho, si bien no es una entidad regulada, la fundación revisa mensualmente su tarifario dependiendo a los movimientos de las tasas máximas fijadas por el ente regulador para poder ubicarse justo por debajo de ellas. Fundación Paraguaya ha logrado reducir su estructura de costos entre 2007 y 2010 para poder ir bajando año tras año su tasa de interés. Sin embargo, desde el 2010 los gastos operativos y financiero vienen incrementándose, dejando muy poca margen de maniobra para una posible reducción de la tasa.

**Estructura de Rentabilidad**



El incremento del APR entre 2010 y 2011 se debe al cobro de un gasto adicional al momento del desembolso que corresponde al “club de clientes” cuyos beneficios para el cliente agregan valor al préstamo y buscan proteger al deudor y su familia<sup>20</sup>. Los demás costos adicionales corresponden a los cobrados en el mercado y los costos de transacción y penalidades en caso de incurrir en mora no son excesivos. Las tasas que se ofrecen no son discriminatorias y varían de manera predeterminada en función al tipo de préstamo y sus condiciones. Por último, cabe resaltar que la fundación utiliza el mismo tarifario para la zona urbana como para la zona rural, beneficiando con ello al sector rural.

Si bien no se han definido formalmente límites máximos a la rentabilidad, los niveles de ROA y ROE de 1.1% y 5% a dic.11 son razonables y no pueden ser considerados como excesivos ubicándose por lo general por debajo de sus pares regulados en Paraguay. De acuerdo con su figura legal, no se distribuye dividendos y se asignan todas las ganancias a áreas que agregan valor para los clientes (servicios no financieros, desarrollo de nuevos productos y servicios).

<sup>20</sup> Por ejemplo incluye el acceso gratuito a eventos de capacitación, seguros médicos de cobertura nacional, seguro de sepelio y de desgravamen, descuentos en más de 450 comercios, cadenas de farmacias, etc., sorteos mensuales de electrodomésticos, accesos gratuitos al cine y a otros lugares de esparcimiento etc.

## Financiamiento ético

Contexto	
Ley contra lavado de dinero específica para microfinanzas	Sí
Fundación Paraguaya	
Sistemas implementados para	
Conocer a los clientes	Comprometido
Conocer al personal y al Directorio	Comprometido
Conocer a los financiadores	Comprometido
Identificar operaciones sospechosas	Comprometido

La ley sobre el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo<sup>21</sup> que regía hasta el 2009 sólo para el sector financiero regulado, ahora abarca a las entidades no reguladas como Fundación Paraguaya aunque no captan ahorros ni ofrecen el servicio de remesas. Así, se tuvo que nombrar a un Oficial de Cumplimiento que está a cargo de capacitar al personal, desarrollar los procedimientos de detección de operaciones sospechosas en las oficinas, centralizarlas y reportarlas al Consejo de Administración y a la SEPRELAD<sup>22</sup>. Su trabajo se basa en el Manual de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo recientemente elaborado en ago.12 y en proceso de sociabilización a nivel institucional. De hecho, se realizó una capacitación a todos los gerentes de primera línea y se está desarrollando un plan de capacitación masiva para todo el resto del personal. Los procedimientos desarrollados a la fecha para evitar su participación en el financiamiento de actividades no éticas son convenientes:

- **Conoce a tus clientes:** Se han establecido procedimientos para verificar la identidad de los prestatarios y la naturaleza de sus negocios, los cuales son complementados por visitas a los negocios y domicilios para los préstamos nuevos y las renovaciones y verificaciones de las referencias comerciales y personales. Adicionalmente, Fundación Paraguaya ha elaborado una lista de exclusión de actividades no financiadas por la entidad contenido en un anexo al manual de créditos.
- **Conoce a tus financiadores:** Si bien no hay un procedimiento de verificación formalizado, las fuentes de financiamiento provienen de instituciones reconocidas a nivel local e internacional.
- **Conoce a tu personal y a los directores:** Se verifican los antecedentes personales, laborales y comerciales del personal que ingresa a la institución así como su calificación y nivel de deuda en el sistema financiero (Informconf envía un reporte diario a la institución sobre el estado de endeudamiento de sus empleados). De igual manera, se dispone de mecanismos suficientes para conocer a los miembros del Directorio.

<sup>21</sup>La ley 3783 de 2009 modifica parcialmente la ley 1015 de 1997.

<sup>22</sup> SEPRELAD: Secretaría de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes constituida como Unidad Inteligencia Financiera de la República del Paraguay.

- **Identifica las operaciones sospechosas:** En cada oficina se va a designar a una persona encargada del lavado de dinero que analizará las operaciones inusuales (p.ej. operaciones mayores a 10,000 USD en un solo pago) y las reportará al oficial de cumplimiento.

## Política de recursos humanos

Políticas de Recursos Humanos recibe la calificación “3”

## Igualdad de derechos

Fundación Paraguaya*	2010	2011
% de mujeres dentro del personal profesional	54%	61%
% de mujeres en el Equipo Gerencial**	0%	20%
% de personal con discapacidades	0%	0%
% del personal que recibieron al menos dos días de capacitación	100%	98.5%
# días de capacitación por empleado	n.d.	n.d.
Equipo Gerencial	n.d.	n.d.
Gerentes de Oficina	n.d.	n.d.
Oficiales de Crédito	n.d.	n.d.
Personal administrativo	n.d.	n.d.

*Nota:* \*Los datos presentados en este cuadro corresponden sólo a microfinanzas. \*\*Se han considerados los gerentes de primera línea: Gerente General, Negocios, Oficinas Regionales, Financiera, Planificación y monitoreo.

Fundación Paraguaya busca implementar procedimientos justos y no discriminatorios pero algunos todavía quedan por formalizarse y sistematizarse. De hecho, no se han definido escalas salariales ni líneas de carrera y se está reforzando la gestión de las capacitaciones. Por otro lado, el proceso de reclutamiento es estandarizado y el personal del área de desarrollo organizacional participa en la selección. Se toma en cuenta las competencias por perfil de puesto y se favorece la promoción interna lo que es muy valorado por los empleados. Luego, las condiciones contractuales son iguales para todos. El contrato inicial es a 1 año seguido de un contrato a tiempo indeterminado con 2 meses de periodo de prueba, conforme a la ley. Así, debido a una tasa de rotación alta del 27.4% a dic.11, sólo el 57.2% del personal tiene un contrato a plazo indeterminado. Además, las evaluaciones de desempeño laboral son aplicadas semestralmente a todo el personal por el jefe inmediato. Asimismo, casi todo el personal de microfinanzas ha recibido más de dos días de capacitación (100% en 2010 y 98.5% en 2011). En particular en 2012, los oficiales y asesores de crédito recibieron en promedio 1.1 días de capacitación mientras que los gerentes de oficina y la alta gerencia recibieron un promedio de 4.1 y 5 días de capacitación respectivamente.

Fundación Paraguaya revisa frecuentemente el sistema de incentivos y se informan sobre los cambios al personal concernido mediante correos electrónicos, capacitaciones

en las oficinas por los gerentes regionales pero el sistema de incentivos no está incluido en el manual del colaborador que está disponible en la Intranet. La brecha salarial entre los 5 mayores sueldos y los 5 menores sueldos es razonable de 15.6x a oct.12.

La representación femenina en Fundación Paraguaya es adecuada a nivel global y representa el 61% de la planilla de microfinanzas en 2011 pero menor a nivel del Consejo de Administración (17%) y cargos gerenciales: gerentes de oficina (23%) y equipo gerencial (20%). Finalmente, se está estudiando la incorporación a su planilla a personas con discapacidades para ciertos puestos de trabajo como en el área de Call Center que se planea desarrollar en 2013.

### Política de compensaciones

Fundación Paraguaya*	2010	2011
Incremento anual de sueldo / Inflación	3.1x	-0.7x
Incremento anual de sueldo de OC / Inflación	3.8x	-0.9x
Gasto de seguro de salud / Gasto de Personal	14.1%	15.2%

Nota: \*Los datos en este cuadro corresponden a todo Fundación Paraguaya.

Las políticas de compensaciones y de beneficios sociales cumplen con la normativa local y Fundación Paraguaya busca mejorarlas sobre todo frente a la creciente competencia en el sector de la banca comunal. Para tener un análisis de su nivel remunerativo, la institución utiliza un estudio de benchmark salarial que realizó PricewaterhouseCoopers a nivel nacional pero que no considera el sector microfinanciero específicamente. Si bien en 2011, no se realizó ningún ajuste salarial, se decidió a principios de 2012 redefinir el sistema de comisiones para el personal de campo para que la parte variable sea mayor. Así, el sueldo de un Oficial o Asesor de crédito permite cubrir las necesidades básicas y familiares de todos los empleados salvo en algunas excepciones<sup>23</sup>. El sueldo fijo corresponde al salario mínimo legal y sólo cubre 0.9x el valor de la canasta básica familiar<sup>24</sup> pero considerando el incentivo, el sueldo promedio sube a 2.6x el valor de la canasta básica familiar a oct.12. Además, el personal se beneficia de una asignación semanal suficiente por movilidad.

La cobertura de la seguridad social respeta los requisitos legales. De manera adicional, el personal cuenta con la cobertura de un seguro médico privado. Este seguro forma

<sup>23</sup> Fundación Paraguaya emplea a 4 promotores de crédito a tiempo completo cuya compensación mensual promedio a oct.12 alcanzó 0.6x el valor de la canasta básica familiar. Sin embargo, este personal representa sólo el 1.2% de la planilla total y dentro de un promedio de 1 año pueden postular como oficial o asesor de crédito

<sup>24</sup> Fuente: estimación RedRural 2012, canasta básica familiar nacional de 1,761,053 PYG para un promedio de 4.13 miembros por familia.

parte de las ventajas del club de clientes al cual adhiere cada empleado sin costo adicional y cuyos beneficios son varios para el empleado y su familia. Del mismo modo, Fundación Paraguaya busca la implementación de mecanismos para desarrollar la empleabilidad del personal como por medio del cofinanciamiento de maestrías y diplomados entre 50% y 100% del costo. Sin embargo, entre enero y octubre 2012, sólo 7 empleados (2.1% del personal) accedieron a este beneficio y fueron concentrados en el personal gerencial y de Sede.

### Condiciones laborales

Fundación Paraguaya*	2010	2011
% personal con contrato de CP ( $\leq 1$ año)	25%	18%
% personal con contrato de LP ( $> 1$ año)	0%	0%
% personal con contrato permanente	75%	82%
Tasa de rotación del personal	22.2%	27.4%
Tasa de rotación del personal (neta de periodo de prueba)	19.7%	25.0%
Número de accidentes de tránsito por OC	0.01x	0.00x

Nota: \*Los datos presentados en este cuadro corresponden sólo a microfinanzas.

Fundación Paraguaya está reforzando las condiciones laborales para asegurarse que no pongan en peligro la salud y seguridad del personal. También se destaca un clima laboral positivo y la búsqueda de mejoras. Por una parte, respetan los estándares de seguridad (extintores, salidas de emergencia etc.) y debido al creciente número de robos y asaltos en 2012, se decidió contratar los servicios de Prosegur para el traslado de efectivo de las oficinas a los bancos. Sin embargo, las oficinas no cuentan con guardias de seguridad. Por otra parte, sólo se permite manejar efectivo en campo cuando el gerente de oficina lo autorice y para montos menores aunque no se haya definido un monto límite. También, existe una política de obligatoriedad del uso del casco para el manejo de motos lo cual es responsabilidad del gerente de oficina. Cada empleado utiliza su vehículo propio y si bien no se verifica la afiliación a un seguro propio, se benefician de un seguro de vida durante horarios de trabajo. La tasa de rotación del personal de 27.4% a dic.2011 es alta cuando se la compara con otras IMFs en la región<sup>25</sup>. Frente a eso, se realizan (i) encuestas de salida pero el nivel de detalle de los resultados no permite sacar conclusiones precisas, (ii) en 2012 se llevó a cabo una encuesta de clima laboral y (iii) durante el proceso de re-inducción se tomaron en cuenta las sugerencias del personal. Adicionalmente, se aplicó la herramienta del semáforo a todos los colaboradores. Sin embargo, si bien se tomaron algunos aspectos en cuenta

<sup>25</sup> Rotación a dic.10: Banco Sol (21%), Mibanco (20%), Compartamos (38%), Fundación Amanecer (5.5%), Fundesurco (14.7%) a dic.11: Banco Solidario (22%), FIELCO (30%), Actuar Quindío (7.4%).



para mejoras, no se ha definido un plan de acciones de mejoras o metas específicas.

Por otro lado, si bien no hay un órgano formal independiente que represente al personal en la toma de decisiones que le atañe, existen canales de comunicación por medio de los cuales el personal puede transmitir sus iniciativas, sugerencias o quejas tales como por correo de manera anónima, comunicación al área de desarrollo organizacional o al jefe inmediato directamente.

## ■ Cambios sociales

Cambios Sociales recibe la calificación de “\*\*\*\*”

De acuerdo con la escala de calificación social de Planet Rating, la calificación de “Cambios Sociales” es otorgada en función a la focalización de la IMF en o los sub-factores relacionados. Fundación Paraguaya está focalizada en “Educación, salud y servicios básicos”, “Disminución de la Pobreza” y “Medioambiente Sostenible”.

### Gestión de los servicios no financieros

Fundación Paraguaya tiene un fuerte enfoque en la provisión de servicios no financieros a las familias pobres de Paraguay demostrando una voluntad clara de generar cambios sociales positivos y ayudar a estas familias para salir de la pobreza. Los servicios no financieros alcanzan tanto a clientes de la fundación y sus hijos como a miembros de la comunidad.

Por un lado, Fundación Paraguaya ha desarrollado un modelo de escuelas rurales técnicas autosuficientes gracias a la apertura de su primera escuela agrícola en 2003 que logró alcanzar su autosuficiencia en 2007. A oct.12, la institución cuenta con 4 escuelas propias en Paraguay y más de 50 replicas en América Latina y África cuya gestión está a cargo del programa “Escuelas Autosuficientes” en colaboración con la ONG Teach a Man to Fish que la fundación creó. En el caso de las replicas, Fundación Paraguaya realiza un estudio de pre-factibilidad, elabora el plan de negocios, entrena al equipo a cargo de la escuela, realiza dos visitas in situ y asegura un acompañamiento a distancia. Adicionalmente, Fundación Paraguaya busca evaluar el impacto de sus servicios de educación. Así, se realiza un seguimiento a los egresados de las escuelas agrícolas de la fundación y resulta que todos encuentran un trabajo, siguen estudiando en la universidad o están iniciando su propio negocio mayormente con la ayuda de un préstamo para jóvenes que le ofrece la institución.

Por otro lado, Fundación Paraguaya ha desarrollado varias actividades de educación financiera tanto para jóvenes como para las mujeres que están a cargo del programa “Educación Emprendedora”. La mayoría de los programas de educación cuentan con sistema de control de calidad. De

hecho, se realiza un monitoreo semanal de asistencia a las capacitaciones y para los programas más completos, visitas frecuentes de evaluación por parte del personal del área. También se mide la satisfacción y el nuevo conocimiento del beneficiario para poder detectar áreas de mejora aunque todavía no es sistemático para todos los programas y no se monitorean indicadores al respeto.

Finalmente, se cuenta con presupuestos asignados y control de gastos para cada programa. Si bien existe una fuerte sinergia entre los tres programas de la fundación, se busca la independencia financiera de cada uno de estos programas.

## Educación, salud y servicios básicos \*\*\*\*

Fundación Paraguaya	2010	2011
Número de beneficiarios:		
Junior Achievement para jóvenes	12,111	34,002
Comités de Jóvenes	59	614
Escuelas agrícolas (graduados)	121	107
Aflatoum (ahorro infantil)	2,703	10,301
Otras organizaciones	n/a	15,821
Comités de Mujeres	28,627	36,820
Foros para Mujeres	330	150
Talleres Microfranquicias	1,280	5,030

En 2011, 107 alumnos fueron graduados de las escuelas agrícolas que pertenecen a la fundación después una carrera de tres años que mezcla aprendizaje teórico y práctico y cuyo costo es simbólico. Además, dentro del programa de replicas, se ha realizado en 2012 un curso de entrenamiento con 10 escuelas.

A través de su programa de educación, la institución busca promover el espíritu emprendedor de los jóvenes de 6 a 21 años dando capacitaciones en los colegios y escuelas (incluyendo las escuelas agrícolas de la fundación) sobre la base de Junior Achievement Wordwilde<sup>26</sup>. Los programas de educación financiera son adecuados a la realidad del mercado y abarcan varios temas como la importancia de los estudios, la realización de un presupuesto, elaboración de currículum o plan de negocio para la creación de un negocio etc. Los programas toman 12 sesiones de 2 horas, pudiendo llegar a 15 sesiones. Para llevar a cabo estas capacitaciones, se necesitan alrededor de 1,000 capacitadores voluntarios que son capacitados una vez al año durante medio día y reciben todo el material necesario. En 2011, 34,002 jóvenes se beneficiaron de estos programas de capacitación. Además, se les capacita a los

<sup>26</sup> Organización creada en 1919 en EEUU con la misión de generar en los niños y jóvenes el espíritu emprendedor a través de sus programas educativos con un enfoque práctico. Actualmente opera en 119 países y la Fundación tiene la representación en Paraguay.

integrantes de los Comités de Jóvenes en educación financiera con un enfoque en la elaboración de un plan de negocio. En este caso, los capacitadores son estudiantes voluntarios de una carrera social en una universidad convenio y se les capacita adecuadamente.

Adicionalmente, la fundación representa las organizaciones internacionales YBI Internacional, Oportunet, CISCO Entrepreneur Institute, Global Entrepreneurship Week, Young Americas Business Trust entre otros cuyo mismo objetivo es ofrecer a jóvenes paraguayos con desventajas socioeconómicas la oportunidad de tener un emprendimiento propio o inserción laboral. En 2011, 15,821 jóvenes se han beneficiado de estos programas.

También, se han desarrollado actividades de educación financiera para las integrantes de los Comités de Mujeres:

- Se realiza una capacitación por ciclo y el 80% de las participantes tienen que asistir para acceder al siguiente ciclo. Demora aproximadamente una hora y los temas son variados (elaboración del presupuesto personal, familiar, de un plan de negocio, trabajo en equipo, importancia del ahorro etc.). Los asesores de crédito están adecuadamente capacitados para tal labor.
- Se organizan dos veces al año y por región foros para las integrantes de Comités de Mujeres que incluyen módulos de capacitación en educación financiera y desarrollo de habilidades nuevas.
- Los asesores de crédito ofrecen capacitaciones sobre el desarrollo de habilidades nuevas específicas relacionadas con las microfranquicias<sup>27</sup>. Así, 3,128 mujeres participaron en el taller de elaboración de bijouterie y 1,082 en el taller de elaboración de productos de limpieza.
- Como base a la metodología desarrollada por Aflatoun, se sensibiliza a las integrantes sobre la importancia del ahorro infantil beneficiándose a 10,301 niños en 2011.

Finalmente cabe resaltar que el personal de campo está capacitado por la Fundación Visión para detectar problemas de salud visual en sus clientes y ofrecerles un crédito de salud para los gastos de consultas médicas o de operación. Desde 2010, 59 préstamos de salud fueron otorgados.

### **Igualdad de género y empoderamiento \* \* \* \* \***

Fundación Paraguaya tiene un enfoque de género en el otorgamiento de crédito. De hecho, a oct.12, el 85.7% de

<sup>27</sup> Las microfranquicias que se ofrecen son las siguientes: venta de lentes de lectura (en alianza con Vision Spring), útiles escolares, canasta básica de alimentos y de medicamentos que no requieren prescripción, kit para bebé, kit para la higiene y belleza femenina, kit de bijouterie y kit de limpieza.

sus clientes son mujeres y el 68.4% forman parte de un Comité de Mujeres. Cabe resaltar que el programa de capacitación para los Comités de Mujeres incluye temas que involucran a las mujeres en la toma de decisiones personales, en la familia y en la comunidad. Además, 1,309 mujeres en 2011 han recibido una sensibilización sobre la violencia de género que demoró aproximadamente 40 minutos y que fue proporcionada durante los foros o durante las reuniones de los comités de mujeres.

### **Democracia y derechos humanos \* \* \* \* \***

Fundación Paraguaya no tiene programas específicos desarrollados para fomentar la democracia y el respeto a los derechos humanos en su clientela. Sin embargo, según la metodología desarrollada por Aflatoun, los asesores de crédito, madres y/o niños fueron sensibilizados sobre temas de derechos de la niñez y de la vida democrática.

### **Lucha contra el Desempleo \* \* \* \* \***

Si bien no se ha realizado recientemente un estudio de medición de impacto de los servicios de crédito en la creación de empleos, Fundación Paraguaya se basa en un estudio de evaluación de impacto de las microfinanzas en el empleo<sup>28</sup> que muestra que los micronegocios crean 1.3 empleos en promedio por cada año financiado. Así, Fundación Paraguaya estima que el microcrédito ha permitido la creación de 16,977 empleos en 2011. Por otro lado, la institución capacita y acompaña la elaboración de planes de negocio y financia estos nuevos emprendimientos. Los beneficiarios pueden ser alumnos de las escuelas agrícolas, integrantes de los Comités de Mujeres y Jóvenes entre otros.

### **Disminución de la pobreza \* \* \* \* \***

<b>Fundación Paraguaya</b>	<b>2011</b>	<b>Meta 2012</b>
Familias que superaron la línea de pobreza	6,406	6,000
Familias que certifican: todos sus semáforos son verdes	n/a	600

Fundación Paraguaya tiene un intento claro por combatir y eliminar la pobreza en Paraguay y por ello ha desarrollado internamente una herramienta de medición de pobreza: el semáforo de pobreza utilizado desde la gestión 2012. Este incluye 50 indicadores agrupados en 6 dimensiones (Ingresos y Empleos, Salud y Medio Ambiente, Vivienda e Infraestructura, Educación y cultura, Organización y Participación, Interioridad y Motivación). Los indicadores fueron elegidos, después de una profunda reflexión, en base

<sup>28</sup> Estudio realizado por Bernd Balkenhol ("The Impact of Microfinance on Employment: what do we know?") de ILO (organización internacional del trabajo).

a las distintas maneras existentes de definir la pobreza (PPI, PAT, etc) y para cada uno de ellos se han definido estrategias de solución. De hecho, el objetivo es detectar las necesidades básicas de las familias y encontrar soluciones sostenibles para superarlas. Por otra parte, es una herramienta de autoevaluación diseñada para que sea entendible y de uso amigable. Los asesores de crédito fueron capacitados para ayudar a los clientes en llenar la encuesta. Para cada indicador, existen criterios claros y validos que permiten elegir entre los tres colores del semáforo, verde significando que la familia supera la pobreza en el indicador. Una familia certifica cuando todos sus semáforos son verdes o sea que ha superado la pobreza en todos los indicadores. La herramienta fue probada sobre una muestra piloto de clientes y el área de Auditoría interna verifica las encuestas y visita a las familias que certifican.

En 2011, 10,000 familias participaron a este programa y resultó que 6,406 de ellas alcanzaron un semáforo verde para el primer indicador (sus ingresos superaron la línea de pobreza). Los objetivos para los próximos años son ayudar anualmente a 6,000 familias nuevas a superar la línea nacional de pobreza y mantener estable el nivel de ingresos de las familias que ya la superaron. Además, Fundación Paraguaya tiene como objetivos para el 2012 que 600 familias certifiquen.

Por otro lado, anteriormente al desarrollo de la herramienta del semáforo, Fundación Paraguaya realizaba anualmente de manera interna y desde el año 2008 un estudio de medición de pobreza que consiste en una encuesta socio-económica conformada por 13 indicadores de pobreza agrupados en 6 categorías, las mismas que sirvieron de base a la elaboración del semáforo. Si bien esta nueva herramienta de medición de pobreza es más completa se decidió seguir realizando el estudio base. Así, en 2012, se seleccionaron al 4% de los clientes vigentes a dic.11 de manera aleatoria pero con una buena representación de las integrantes de Comités de Mujeres. Así, se observó que el 52% de los clientes de la fundación se encuentran por debajo de la línea de pobreza.

## Medioambiente sostenible

\*\*\*\*\*

Fundación Paraguaya	2010	2011
Número de beneficiarios (total)	2,637	3,647
AEMA* Digital	n/a	300
Emprendedores climáticos	303	150
Nuestros recursos	2,334	3,197

Nota: \*Aprender a Empezar en el Medio Ambiente.

Fundación Paraguaya tiene una política medioambiental destinada a fomentar prácticas respetuosas del medio ambiente. Existe un “Decálogo ambiental” visible en las oficinas y en la casa matriz para sensibilizar tanto al cliente

interno como externo. También en alianza con Fundación Ita Enramada, se fomenta la recolección de pilas en las oficinas. Por otra parte, algunos programas de educación incluyen temas ambientales y en 2011, 3,647 jóvenes participaron a dichas capacitaciones.

## Presentación Institucional

### Misión social

La **misión** institucional de Fundación Paraguaya ha sido re definida en 2012 como: “Desarrollar e implementar soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles para la eliminación de la pobreza y la creación de un ambiente digno a cada familia”. Asimismo la **visión** es la siguiente: “Paraguay emprendedor y sin pobreza, un ejemplo para el mundo.” El cumplimiento de la misión social está respaldado por cinco **valores** que fueron definidos durante el último proceso de planificación 2012-2017: excelencia, innovación, resultados, ética, balance.

Fundación Paraguaya busca alcanzar su misión social y así mejorar la calidad de vida de las familias paraguayas a través de la fuerte interrelación entre sus tres programas: “Microfinanzas” (otorgamiento de microcréditos a microempresarios), “Escuelas Autosuficientes” (gestión de las cuatro escuelas que posee la fundación y de las replicas a nivel mundial) y “Educación Emprendedora”.

### Características del alcance

Con base en los datos de distribución de clientes según su distrito de residencia y los datos de pobreza por departamento, se estima que el nivel promedio de pobreza en las zonas de actuación de Fundación Paraguaya es de 37.4%, ligeramente inferior al promedio nacional de 38.6%. De la misma forma, el nivel de ruralidad promedio de los clientes es de 36.6% en las zonas de operación de la fundación, mientras que es de 43.0% a nivel nacional.

Cabe resaltar que esta estimación se hizo en base a los datos más actualizados disponibles del censo pero que datan de 2002, lo cual le resta precisión a la estimación tomando en cuenta la evolución de la distribución geográfica de la pobreza con una tendencia a la urbanización.

Dpto. y Distrito Capital	Clientes activos	Tasa de penetración*	N° de oficinas	Incidencia en pobreza	% Población rural
Central	14,911	10.9	6	39.6%	13.8%
Paraguarí	6,022	41.0	3	33.6%	73.2%
Caaguazú	5,287	17.8	2	48.8%	57.5%
San Pedro	4,376	19.8	2	48.3%	75.9%
Itapúa	3,664	10.9	1	33.9%	28.2%
Cordillera	3,629	20.9	1	24.9%	54.7%
Alto Paraná	3,626	7.5	1	25.7%	0.2%
Distrito	2,866	9.1	1	24.8%	0.0%

Capital					
Neembucú	2,364	45.8	1	30.9%	15.2%
Guairá	2,236	18.4	1	31.3%	29.4%
Canindeyú	2,133	17.8	2	58.2%	83.9%
Misiones	1,887	25.9	1	40.1%	43.1%
Concepción	1,596	13.7	1	44.0%	40.2%
Pdte. Hayes	791	12.1	1	30.3%	71.7%
<b>Área de operación</b>	<b>56,081</b>	<b>14.4</b>	<b>24</b>	<b>38.9%</b>	<b>45.0%</b>
<b>Paraguay</b>	<b>56,081</b>	<b>13.7</b>	<b>24</b>	<b>37.4%</b>	<b>36.6%</b>

Nota: \*por mil adultos

## Penetración de servicios

A oct.12, Fundación Paraguaya atendió a 56,081 clientes a través de una red de 24 oficinas ubicadas en 14 de los 17 departamentos del Paraguay y Distrito Capital ubicándose a la quinta posición en términos de clientes (datos del Mix Market a dic.11). Así, la tasa de penetración de la población adulta es de 13.7 clientes por 1,000 adultos en Paraguay a oct.12.



## Productos financieros y servicios

El Banco Central de Paraguay (BCP) ha definido distintas tasas: la Tasa Interna o tasa de referencia<sup>29</sup>, la Tasa Anual Nominal (TAN)<sup>30</sup> y Tasa Anual Efectiva (TAE)<sup>31</sup>. En el caso de Fundación Paraguaya, la Tasa Interna es la misma que la TAN. Según los cálculos de amortizaciones mensuales como lo dispone el BCP para todas las instituciones financieras, Fundación Paraguaya respeta los techos establecidos<sup>32</sup> en las tasas de interés para cada uno

<sup>29</sup> La Tasa Interna o de referencia es la tasa que no incluye ningún costo adicional a la tasa de interés.

<sup>30</sup> Según la norma del BCP, la TAN considera las comisiones al desembolso pero no considera los gastos de seguros, impuestos, gastos administrativos etc. Estos últimos se suman al monto desembolsado como base para el Capital.

<sup>31</sup> La TAE es la TAN compuesta.

<sup>32</sup> Entre 31.34% a 53.45% para el TAE según el plazo del crédito (norma 1528 de 2012)

de sus productos. Sin embargo, el cálculo del costo financiero de un crédito se realiza con base en la metodología de cálculo de US-APR, es decir se calcula como tasa de interés nominal más todos los costos involucrados y pagados por el cliente para el desembolso del crédito. Así el APR permite la comparabilidad a nivel internacional y no sólo local. En el caso de Fundación Paraguaya los costos adicionales son: club de clientes, impuestos, gastos administrativos y costo del ahorro obligatorio.

El club de clientes incluye el seguro médico de cobertura nacional para el núcleo familiar, el seguro de sepelio y de desgravamen, el acceso gratuito a eventos de capacitación, descuentos en más de 450 comercios, sorteos mensuales de electrodomésticos, accesos gratuitos al cine y a otros lugares de esparcimiento etc.

Fundación Paraguaya cuenta con una amplia gama de productos y subproductos financieros que se clasifican en cuatro productos principales bajo la metodología comunal e individual cada metodología gestionada respectivamente por asesores y oficiales de crédito:

- **Comités:** representa el 17% de la cartera a oct.12 y el 68% de los prestatarios. Se utiliza la metodología de banca comunal y se destina a grupos de mujeres de la zona rural (desde 10 miembros) y urbana (desde 12 miembros) y en menor medida a grupos de jóvenes. Se otorga, por miembro de 100K a 500K PYG (22 a 112 USD) en el primer ciclo y hasta 2 M PYG (448 USD) después de 11 ciclos. El plazo puede variar de 2 meses a 6 meses siendo 4 el promedio y el pago puede ser semanal o quincenal. Se exige que se tenga ahorrado a partir del segundo ciclo el 10% del monto del crédito por lo cual se les recomienda a los clientes que se ahorre 5,000 PYG (1 USD) con cada cuota para facilitar el acceso a los siguientes créditos. La TAN varía entre el 15.6% y el 25.4% con un promedio de 17.1%. El costo global del crédito (APR) tiene un promedio de 74% y varía aproximadamente entre 50% y niveles extremos de hasta 501% según las condiciones del tarifario pero cuya situación se produce con muy poca frecuencia en la realidad.
- **Microempresa:** representa el 66% de la cartera a oct.12 y el 20% de los prestatarios. Se otorga a microempresarios en área rural y urbana con actividades de comercio, servicio o producción para financiar capital de trabajo, capital fijo o emprendimiento de negocio. Se otorga con montos que varían de 500K PYG (112 USD) hasta 200 M PYG (45 K USD). El plazo puede variar de 1 mes a 18 meses con un promedio de 6 meses con posibilidad de tener un periodo de gracia de un mes para los pagos mensuales.



Los pagos pueden ser mensual, quincenal o semanal. La TAN para los pagos mensuales varía entre el 28.95% y el 44.7% con un promedio de 30.6%. Así el costo global del crédito (APR) varía aproximadamente entre 28.99% y 191.8% con un promedio de 43.4%.

- **Consumo:** representa el 14% de la cartera a oct.12 y el 11% de los prestatarios. Es dirigido a personas asalariadas y dependientes. Se otorga con montos que varían de 300K PYG (66 USD) hasta 30 M PYG (7K USD). El plazo puede variar de 4 meses a 24 meses con un promedio de 12 meses. Los pagos son mensuales. La TAN varía entre el 28.95% y el 44.7% con un promedio de 30.6%. Así el costo global del crédito (APR) varía aproximadamente entre 29.3% y 263.7% con un promedio de 51.4%.
- **Agropecuario:** representa el 3% de la cartera a oct.12 y el 1% de los prestatarios. Se destina a microempresarios que se dedican a la ganadería y agricultura. Se otorga con montos que varían de 500K PYG (112 USD) hasta 50 M PYG (11K USD). El plazo puede variar de 3 a 24 meses con un promedio de 6 meses. Los pagos son mensuales o a vencimiento. La TAN varía entre el 28.95% y el 47.1% con un promedio de 32.8%. Así, costo global del crédito (APR) varía aproximadamente entre 29.1% y 159.4% con un promedio de 33.7%.

Adicionalmente existen varios subproductos como el crédito estudiantil (financiamiento de estudios), agua (financiamiento de aguaterías, juntas de saneamientos, comisiones vecinales), salud (financiamiento de consultas o operaciones relacionadas con problemas de salud visual) y vivienda (financiamiento de mejora de viviendas y/o lugares de trabajo). Las tasas aplicadas son las mismas que las que se aplican para el crédito mensual de consumo y microempresa y varían según el plazo aunque para el crédito estudiantil la tasa nominal anual es fijada al 18%.

Fundación Paraguaya ofrece seguros obligatorios de desgravamen para todos los créditos, que cubren el saldo insoluto del préstamo en caso de fallecimiento del deudor. Se les ofrece también un seguro obligatorio de sepelio (monto fijo otorgado a la familia del difunto) y un seguro de salud que cubre todo el núcleo familiar del cliente.

### Servicios no financieros y colaboraciones

Fundación Paraguaya ofrece servicios no financieros a través de sus dos programas “escuelas autosuficientes” y “educación emprendedora”. El primero gestiona las cuatro escuelas agrícolas que tiene la fundación en Paraguay así como las varias replicas que han logrado alcanzar en varios países de América Latina y África. Cabe resaltar que Fundación Paraguaya ganó en nov.12, el Premio Nestlé

Creación de Valor Compartido para su programa de escuela agrícola autosuficiente. El segundo programa se encarga de gestionar las distintas sensibilizaciones y capacitaciones que reciben los jóvenes clientes o no de la fundación y las mujeres integrantes de los comités de mujeres (ver sección “cambio social”).

## Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero paraguayo es relativamente joven y su tamaño es pequeño a pesar del crecimiento significativo entre 2007 y 2011. La doctrina cooperativista y el alto nivel de ruralidad en Paraguay, han limitado aún su desarrollo. El primer paso importante se dio a principios de los 90 con el Programa Global de Crédito para la Microempresa, impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Central de Paraguay (BCP). Si bien el sector continúa recibiendo subsidios internacionales, principalmente mediante programas del BID, la reciente reestructuración del Banco Nacional de Fomento y el Crédito Agrícola de Habilitación buscan eliminar una distorsión del mercado a favor de microempresarios ubicados en zonas rurales, quienes fueron hasta ahora destinatarios privilegiados de subsidios estatales mediante esas dos instituciones<sup>33</sup>.

La legislación no contempla una figura legal específica para las IMFs que buscan regularse por lo cual se han constituido como financieras o bancos. Se encuentran bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos y se rigen por la Ley 861 “Ley general de bancos, financieras y otras entidades de crédito”, aprobada en 1996 y modificada en el 2010, se establece los requisitos de capital mínimo para un banco (40,000 M PYG o 5.9 M USD) y una financiera (20,000 M PYG o 1 M USD). Adicionalmente, desde 2005, el sector bancario cuenta con una normativa (resolución n°9 del 29 de marzo) que autoriza a las entidades financieras a habilitar departamentos para el financiamiento de microemprendimientos. En cuanto a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC), que tienen un peso muy significativo en el sector financiero<sup>34</sup>, están bajo la supervisión todavía poco desarrollada del Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), el cual modificó la normativa relativa a la presentación de información de parte de las cooperativas y la frecuencia mensual sobre los indicadores de suficiencia y niveles de deuda. Finalmente, las ONGs pueden otorgar microcrédito pero no pueden captar ahorros del público.

<sup>33</sup> Economist Intelligence Unit, Global microscope on the microfinance business environment 2010

<sup>34</sup> A dic.08, las CAC canalizaban cerca del 25% del crédito y el 17% de los ahorros del sistema financiero

IMF	Cartera (USD)	%	Clientes	%
Visión Banco	473,040,134	48.0%	109,029	21.8%
Banco Familiar	278,206,225	28.2%	197,040	39.4%
Interfisa	108,669,857	11.0%	55,197	11.0%
FIELCO	106,108,350	10.8%	84,276	16.8%
<b>Fundación Paraguaya</b>	<b>19,132,037</b>	<b>1.9%</b>	<b>52,786</b>	<b>10.5%</b>
Microsol	1,047,858	0.1%	2,332	0.5%
<b>Total</b>	<b>1 217 211 699</b>	<b>100%</b>	<b>404 874</b>	<b>100%</b>

Fuente: MiX; Información a dic. 2011

En 2010, el 63,7% de las casas centrales y sucursales de instituciones proveedoras de servicios microfinancieros se encuentran en el Distrito Capital y los departamentos Central, Alto Paraná e Itapúa, que concentran el 60% de la población nacional. Es de notar sin embargo una sobrerrepresentación en el Distrito Capital que cuenta con 25,3% de las casas centrales y sucursales para 8,27% de la población. De 1,2 millones de microempresas en Paraguay, la demanda insatisfecha en servicios de microfinanzas se estima en 800 000 microempresarios, según la Cooperación Alemana de Cooperativas. Si la oferta de crédito ya es desarrollada para esta población, los servicios adicionales son escasos y comprenden principalmente ahorros y transferencias de dinero para unas instituciones reguladas.

Según la encuesta a microempresarios urbanos<sup>35</sup>, el 70% de las solicitudes de crédito están dirigidas a las cooperativas con respecto a un 22% a los bancos y financieras. El 10% de los microempresarios recurre a instituciones no reguladas. En cuanto al destino de los créditos, el 46% de los microempresarios urbanos se dedica al comercio, 14% a servicios personales, otro 14% a industrias manufactureras y el 10% opera en el sector de construcción. Cabe resaltar que esos datos sólo se basan en microempresarios urbanos ya que no existen encuestas a nivel global incluyendo microempresarios rurales.

El BCP se encuentra enfocado en la inclusión financiera de la población desatendida. De tal manera, ha identificado tres ejes estratégicos: (i) bancarización<sup>36</sup> mediante un pliego de normativas como el establecimiento de corresponsales no bancarios<sup>37</sup>, de cuentas básicas de bajo riesgo<sup>38</sup>, medios de pago electrónicos y la normativa específica para microcréditos en términos de montos, plazos, tipos de garantías, previsionamiento etc. (resolución n°9 del 2005); (ii) protección de los derechos financieros de los usuarios,

<sup>35</sup> DGEEC, Encuesta a microempresarios urbanos 2009. Estudio realizado por la DGEEC a solicitud del PNUD y de la Red de Microfinanzas del Paraguay, con base a una muestra de 1584 microempresarios urbanos.

<sup>36</sup> Índice de bancarización estimado a 25% a nivel país. Fuente: BCP

<sup>37</sup> Se pueden establecer alianzas entre empresas fuera del sector financiero con empresas del sector regulado para realizar actividades en pro de la comunidad

<sup>38</sup> Cuentas de apertura de ahorros más flexibles, adecuados, con documentación básica y techos de montos.

mediante mecanismos como un tamaño de letra visible para las comisiones, consentimiento del cliente para chequear la información crediticia en la central de riesgos, publicación de los tarifarios y el análisis para la regulación a la atención de quejas; y (iii) educación económica y financiera a través del lanzamiento del primer plan piloto para incluir en la currícula en la educación secundaria.

La central de riesgos creada por el BCP en 1994 recibe información trimestralmente por parte de los Bancos y Financieras. Se reportan todos los créditos con más de 30 días de mora y los créditos sin mora cuyo monto supera el 1% del capital mínimo de la institución. Sin embargo no incluye información de las CAC y de las empresas comerciales no financieras (supermercados, casas de venta de electrodomésticos, etc). El organismo privado Informconf provee informaciones, para todos los clientes del sistema financiero (incluyendo instituciones no reguladas), acerca de las solicitudes de información del estatus crediticio hechas por organismos de crédito. Cabe indicar que la INCOOP estaría trabajando en la puesta en marcha de una central de riesgo para las CAC, pero hasta la fecha no existe. Finalmente, debido a que la calidad de la información de las centrales de riesgo continua siendo motivo de preocupación ya que la información que proporcionan no es muy detallada ni está bien consolidada, el BCP se encuentra en un proyecto de buscar las condiciones para la creación de una central de riesgo que incluya a las cooperativas y ONGs.

La normativa paraguaya cuenta con un Fondo de Garantía de depósitos, creado a consecuencia de la quiebra de varios bancos en el período 1995-2002. Su membresía es obligatoria para bancos y financieras, las cuales aportan trimestralmente el 0.12% de su saldo promedio diario de depósito. El monto garantizado por persona física o jurídica es de 75 salarios mínimos en cada entidad financiera (113M PYG o ~24K USD).

Todas las instituciones financieras del Paraguay (bancos, financieras, cooperativas, ONGs) están sometidas a la regulación de la Secretaría de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes (SEPRELAD), creada por la ley n° 1015/97 que previene y reprime los actos ilícitos destinados a la legitimación de dinero o bienes. Dichas instituciones tienen la obligación de establecer reportes de operaciones sospechosas (ROS) para situaciones que posiblemente estén relacionadas con lavado de dinero o financiamiento del terrorismo.

## Entorno Socio-económico

La economía paraguaya depende en gran parte del comercio exterior basado en productos agrícolas primarios y ha experimentado en los últimos años una diversificación hacia productos con mayor valor agregado así como un crecimiento de la demanda interna. Actualmente, Paraguay es el cuarto exportador de soja en grano y el primer exportador de azúcar orgánica en el mundo. La economía creció un 4.0% en términos reales durante 2011, luego de un crecimiento récord del 15% durante 2010. El primer semestre del 2012 la economía sufrió los efectos del brote de fiebre aftosa detectado a fines del 2011 y de una fuerte sequía producto del efecto “La Niña”. Esto produjo que el PIB del primer trimestre fuese un 2.6% inferior al del mismo periodo de 2011.

Paraguay es uno de los países más pobres de América Latina y el Caribe con un IDH de 0.665<sup>39</sup>, comparado con el promedio de la región América Latina y el Caribe de 0.731 ubicándose en el puesto 107 de 187 países. Desde un nivel de 0.544 en 1980, el IDH ha mejorado gracias a un incremento en la esperanza de vida al nacer, la tasa de alfabetización y la satisfacción de necesidades básicas de su población. Si bien se ha mejorado la calidad de vida en Paraguay, esta situación abarca desigualdades regionales ya que si el IDH para la capital es de 0.742, baja hasta 0.592 para los departamentos de Caaguazú y San Pedro<sup>40</sup>, regiones en las cuales se encuentran mayor concentración de población indígena. Aquella población representa 1.7% de la población nacional y es uno de los grupos más vulnerables con una tasa de mortalidad de 16.9 por mil (6.1 por mil para la población no indígena) y una tasa de analfabetismo de 51% (7.1% para la población no indígena).

La pobreza extrema en Paraguay es mayor en el área rural donde vive el 43%<sup>41</sup> de la población. El 35% de la población rural es pobre y el 24%<sup>42</sup> vive en pobreza extrema. El nivel de pobreza en las zonas urbanas (36%) presenta un menor porcentaje de pobreza extrema (15.7%). Además, Paraguay presenta un índice de distribución de la riqueza bastante alto: el 10% más rico concentra el 40% de los ingresos y el 40% más pobre apenas el 12% de los ingresos<sup>43</sup>. Expresado en otros términos, el ingreso promedio del 10% de la población más rica es 31 veces más alto que el promedio del 10% más pobre<sup>44</sup>. En 2009, la

revisión de la metodología de medición de la pobreza por la DGEEC, que consideraba anteriormente necesidades básicas menos exigentes para la población rural, impactó negativamente la visión del cumplimiento del objetivo del milenio para la reducción de la pobreza. Con aquella nueva metodología, la población en situación de pobreza extrema se encuentra en 19% de la población total con una tendencia a la alza, mientras que con la anterior se encontraría en 14.3% con una tendencia decreciente.<sup>45</sup>

El sistema educativo paraguayo se encuentra en el puesto número 133 entre 144 países evaluados por el Foro Económico Mundial en 2012. Si bien el sistema educativo paraguayo sigue a la cola de la lista de países incluidos en el Informe de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial, ha registrado una discreta mejora (en 2008, esta fue ubicada en el último lugar en un ranking de 131 países). Además, en 2008 se encontraba entre los 28 países en “riesgo de no alcanzar la meta para el año 2015” en el análisis de los avances en los objetivos del milenio (OMD) hecho por la UNESCO. La Constitución de 1992 asigna sin embargo un mínimo de 20% del Presupuesto General de la Nación (PGN) a la educación, lo cual ha permitido reducir, entre otros, la brecha geográfica en el acceso a la educación.

Los progresos en materias de salud fueron menos importantes en la última década con un presupuesto que sólo pasó de 3.9% del PGN en 1989 a 7.7% en 2005, siendo este porcentaje uno de los más bajos de la región. El sistema de salud está centralizado, con un número de médicos por habitante 6 veces superior en la capital, y dedica el 50% de su presupuesto en gastos recurrentes, lo cual resulta en pocas inversiones (9 de 10 establecimientos son poco especializados ni provistos en equipos y medicamentos). El enfoque del sistema de previsionamiento a la población asalariada excluye a gran parte de la población que se encuentra laborando en el sector informal. Así, Paraguay sólo alcanzó a la fecha el 30% del OMD en cuanto a la reducción de la tasa de mortalidad infantil.

En 2012, Paraguay se encontraba en el lugar 150 de 176 países del índice de percepción de la corrupción (IPC) de Transparency International. Además, se reportó en la primera encuesta de seguridad ciudadana que 5.7% de la población había sido víctima de corrupción por soborno, haciendo de éste el delito sufrido con mayor frecuencia por los paraguayos. Sólo el 2% de los casos de soborno está denunciado ante las autoridades.<sup>46</sup>

<sup>39</sup> Informe Sobre Desarrollo Humano 2011, PNUD

<sup>40</sup> Evaluación del Desarrollo Humano en Paraguay en la década 2001-2011, PNUD.

<sup>41</sup> DGEEC del censo 2002 para datos de ruralidad.

<sup>42</sup> Encuesta Permanente de Hogares 2007, DGEEC

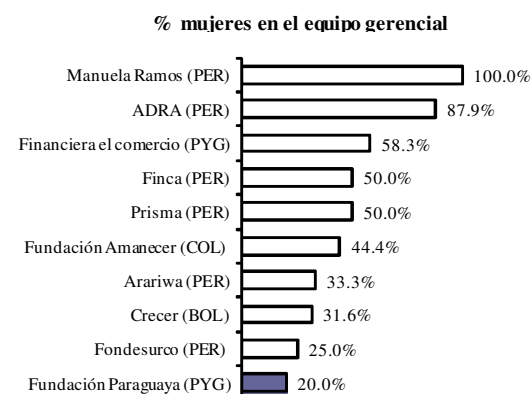
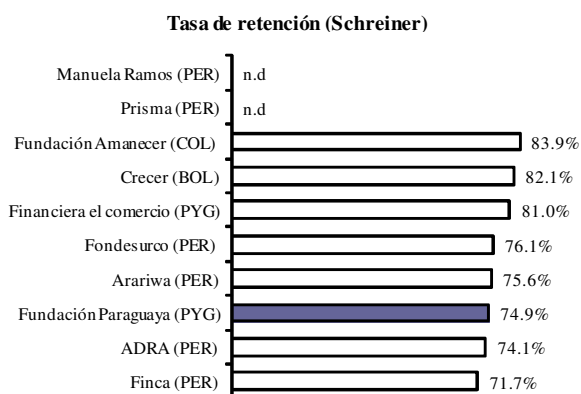
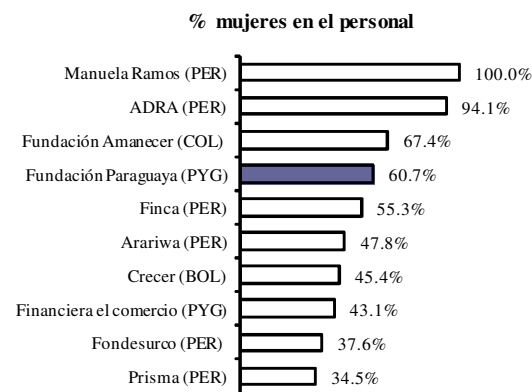
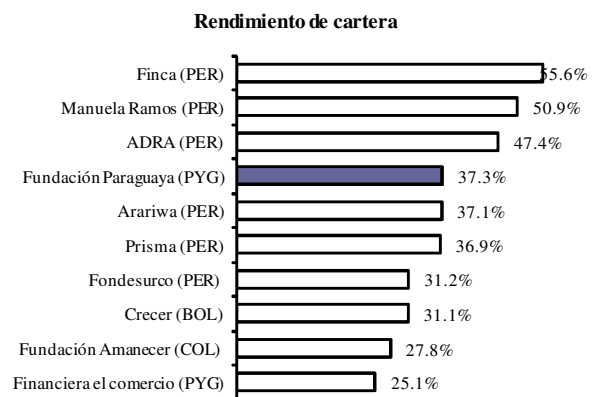
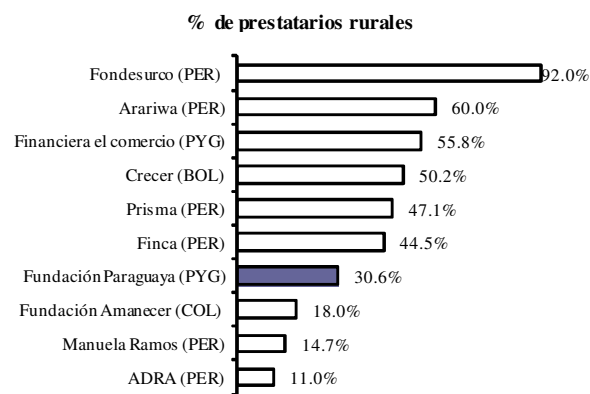
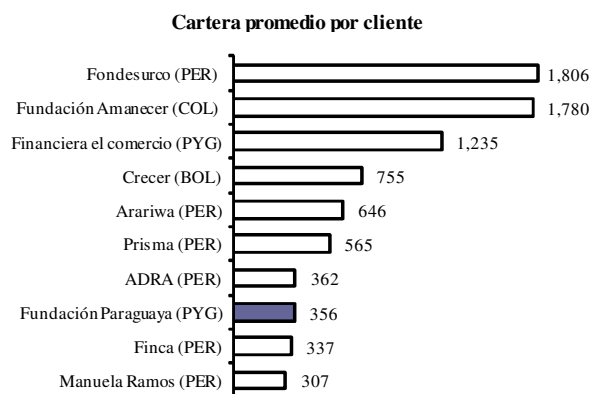
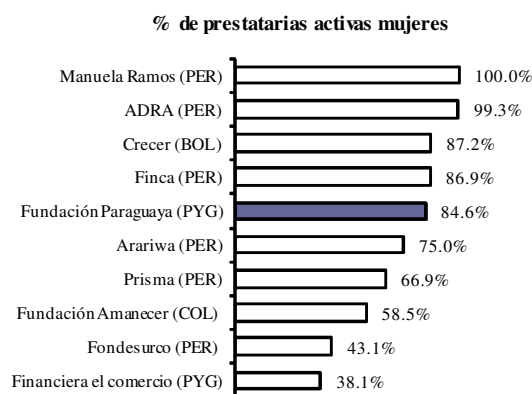
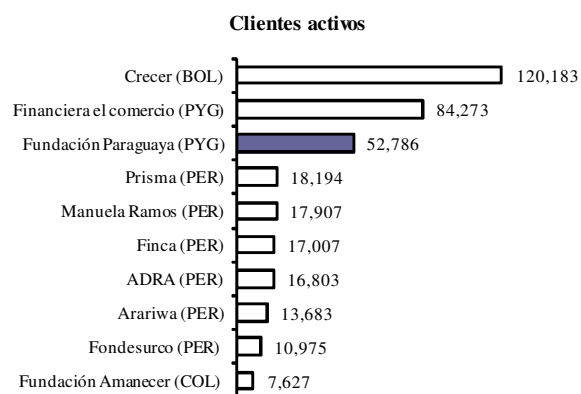
<sup>43</sup> Informe Sobre Desarrollo Humano 2009, PNUD

<sup>44</sup> Equidad para el Desarrollo, PNUD 2008

<sup>45</sup> UNDP, Notas sobre desarrollo humano, n°6, diciembre 2009

<sup>46</sup> Primera encuesta nacional de seguridad ciudadana, PNUD septiembre 2010.

## Benchmarking



Fuentes: MixMarket, Planet Rating



## ■ Fórmulas

Rendimiento de Cartera:	Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio de 13 meses.
Rotación del personal:	Personal que dejó la institución en el periodo / Personal promedio durante el periodo
Tasa de penetración:	Clientes activos / Población adulta
Tasas de Retención:	
- Waterfield/CGAP n°1:	Créditos repetidos / créditos pagados.
- Schreiner:	Prestatarios al final del período / (Prestatarios al inicio período + prestatarios nuevos).
- Waterfield/CGAP n°2:	(Prestatarios al final del período - prestatarios con el mismo crédito durante todo el período) / (prestatarios al principio del período + prestatarios nuevos - prestatarios con el mismo crédito durante todo el período).
- Fórmula del MixMarket:	(Prestatarios al inicio del periodo + nuevos prestatarios – prestatarios al final del periodo) / ((prestatarios al inicio + prestatarios al final del periodo)/2)

## ■ Escala de Calificación

Rating	Definición
5+ 5 5-	<b>Avanzado:</b> Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro.
4+ 4 4-	<b>Comprometido:</b> Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3+ 3 3-	<b>En proceso:</b> Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación
2+ 2 2-	<b>Incipiente:</b> Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social
1+ 1 1-	<b>Imperceptible:</b> Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social
0+ 0	<b>Negativo:</b> No se ha identificado la intención de alcanzar objetivos sociales; la deficiente gestión ha llevado a un desempeño social negativo.