

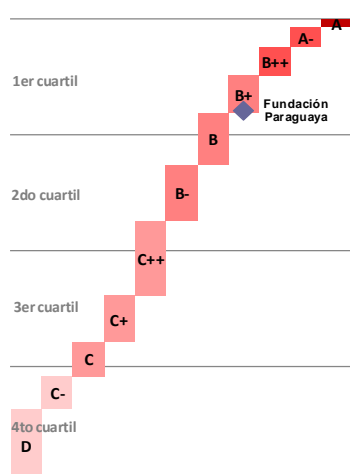
Fundación Paraguaya, Paraguay

Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo es una asociación civil sin fines de lucro constituida en 1985. La institución 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 permitan 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. Ellos atienden a través de 24 oficinas rurales y urbanas en 14 de los 17 departamentos de Paraguay y en el Distrito Capital.

Smart GIRAFE Rating

Rating	Fecha de la calificación	G	I	R	A	F	E	+CP	Calificación Anterior:
B+	Nov. 2012	a	a	b	b	b	c	b	<i>B+, Octubre 2009</i>
Estable	<i>Válida hasta Oct. 2013</i>								

Distribución de los ratings



Indicadores de desempeño

M USD	Dic.11	Oct.12
Activos	28.1	27.1
Cartera	18.8	22.5
Prestatarios	52,786	56,081
ROA	1.4%	(0.1%)
PNR 30 + r	3.0%	3.9%
Rend. de cartera	37.3%	38.7%

Contacto en Planet Rating

Analí Oda
aodasalcedo@planetrating.com
+51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Luis Fernando Sanabria
lfsanabria@fundacionparaguaya.org.py
+595 21 609277
REF: AO/040113

Puntos destacados de la calificación

- A dic.11, Fundación Paraguaya es una institución rentable cuyo ROA tuvo un promedio de 2.2% durante los últimos 4 años, aunque el resultado a oct.12 fue de (0.1%). Este indicador se ha visto impactado por el aumento del costo de fondeo y el ratio de costos operativos, lo cual ha contrarrestado la tendencia positiva del rendimiento de cartera.
- La institución tiene un posicionamiento competitivo suficiente ya que es un actor importante en el mercado de microfinanzas en Paraguay. No obstante, sus tasas de interés son mayores que las de algunos de sus competidores y su gama de productos aún no incluye los ahorros.
- Fundación Paraguaya dispone de un Consejo de Administración competente y con una adecuada definición de la estrategia necesaria para alcanzar sus objetivos, los que son ejecutados por un Equipo Gerencial experimentado y comprometido.
- La institución tiene una estructura de financiamiento diversificada con una adecuada capitalización y niveles pertinentes de liquidez. Sin embargo, todavía no ha efectuado una estimación precisa de las necesidades de financiamiento para el 2013 y no hay un monitoreo cercano a los covenants financieros.
- La metodología créditos es adecuada con importantes controles, pero que aún presenta pequeñas áreas de mejora. Así, el riesgo crediticio se ha reducido notablemente (PNR 30 + r + castigos de 10.4% en dic.09 a 5.6% en dic.11) aunque la tendencia a oct.12 es creciente.
- El marco para la gestión de los riesgos es adecuado e identifica y prioriza los principales. Sin embargo, no hay un monitoreo periódico a todos los riesgos identificados en el mapa de riesgos así como un sistema de reporte.
- La institución realiza importantes esfuerzos a fin de asegurarse que los derechos de los clientes sean respetados. No obstante, su enfoque podría ser reforzado para los principios de transparencia y mecanismos para la resolución de quejas.

Tendencia

Fundación Paraguaya obtiene una tendencia **Estable**, producto de sus planes de fortalecimiento institucional que beneficiarán a la institución.

■ Perfil de Fundación Paraguaya

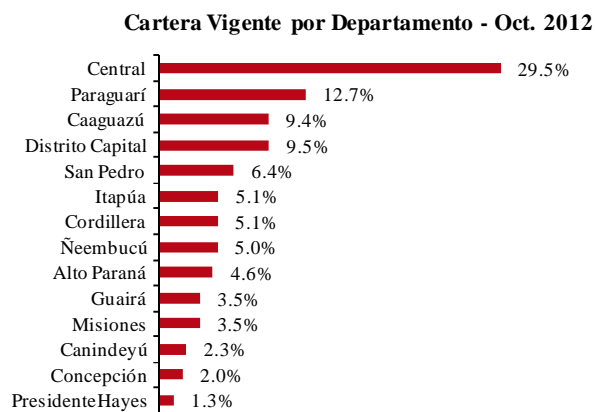
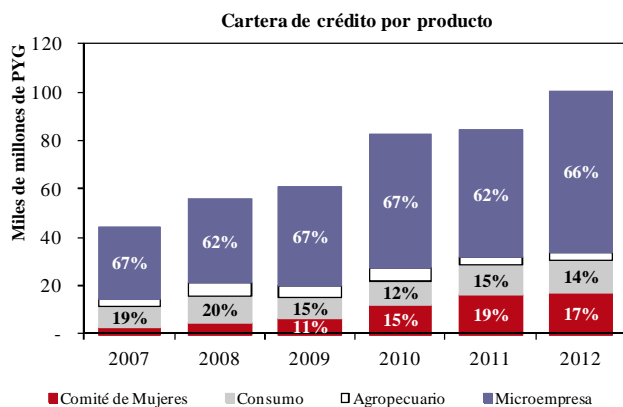
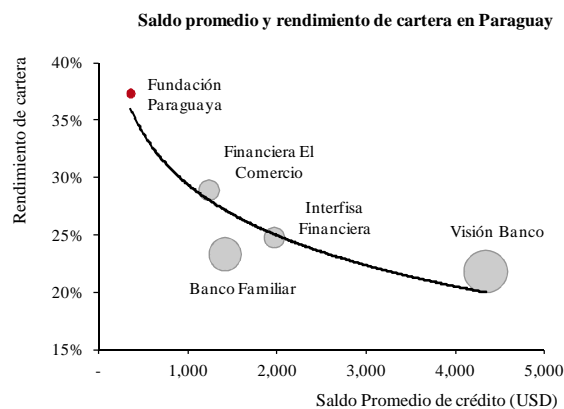
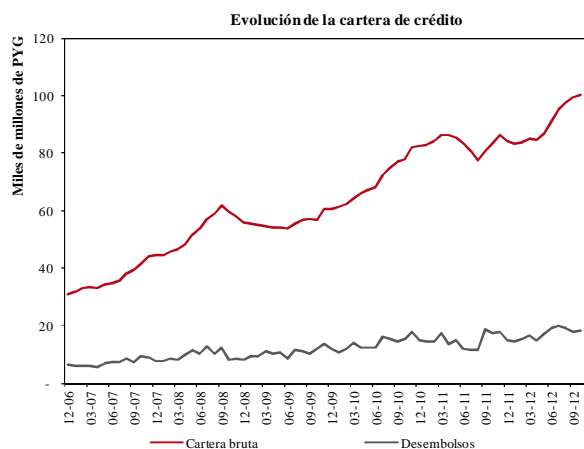
Crédito	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
% de prestatarias activas mujeres	78.2%	80.0%	84.6%	85.7%
% de prestatarios rurales	29.1%	28.9%	30.6%	34.3%
% prestatarios sin garantía real	n/d	76.4%	81.0%	76.1%
% prestatarios con seguro de desgravamen	n/d	100.0%	100.0%	100.0%
% préstamos para actividades agrícolas	3.0%	2.6%	1.8%	1.6%
% préstamos en moneda local	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Destino del crédito	Metodología	Garantías	Frecuencia de pago
Microempresa ✓	Grupos Solidarios ✗	Garantía grupal ✓	Semanal ✓
PyMEs ✗	Banca Comunal ✓	Garante ✓	Quincenal ✓
Agropecuario ✓	SHG ✗	Prendaria ✓	Mensual ✓
Sobregiros ✗	Individual ✓	Hipotecaria ✓	Flexible ✓
Educación ✓			
Consumo ✓			
Vivienda ✓			
Tarjeta de crédito ✗			
Otro ✗			

	Monto (en % del PBI per cápita)	Plazo (en meses)	Costo global del crédito
Min	0.6%	Min	1.0
Promedio	48.5%	Promedio	8.5
Máx	1,239.4%	Máx	24.0

Ahorros	Monto (en % del PBI per cápita)	Plazo (en meses)	TEG
Cuenta corriente ✗			
Ahorros voluntarios ✗			
Depósito a plazo ✗	n/a	Min	n/a
Depósito específico ✗	n/a	Promedio	n/a
Facilitación de ahorro ✗	n/a	Máx	n/a

Seguro	Servicios de pago	Servicios no financieros	Sensibilización	Nivel educativo	Servicio
Desgravamen ✓	Tarjeta de debito ✗	Desarrollo de negocios	✓	✓	✓
Vida ✗	Cheque ✗	Educación básica, Salud	✓	✓	✓
Vivienda ✗	Tarjeta de crédito ✗	Empoderamiento de la mujer	✓	✗	✗
Agrícola ✗	Vía teléfono móvil ✗	Democracia y derechos humanos	✓	✗	✗
Salud ✓	Remesas ✗	Medioambiente	✓	✓	✗
Invalidez e incapacidad ✗	Pago de servicios ✗				



Sector microfinanciero

El sector microfinanciero paraguayo es relativamente joven y su tamaño es pequeño pese el significativo crecimiento entre 2007 y 2011. Tanto la sólida presencia del sector cooperativo como el alto nivel de ruralidad en Paraguay han afectado su desarrollo. Si bien tras la crisis del sistema financiero paraguayo entre 1995 y 2005, se hicieron mejoras en el marco legal y de supervisión, todavía se evidencian limitaciones de importancia que afectan a todo el sistema, tales como una central de riesgos con información incompleta y el control a las tasas de interés.

Fundación Paraguaya, con el apoyo de ACCION Internacional, fue la primera entidad en desarrollar la metodología de microcréditos en Paraguay en 1985. Unos años después, entre 1992 y 2005, el BID ejecutó el proyecto "Programa global de crédito a la microempresa" a través del Banco Central de Paraguay (BCP). Este programa fue fundamental pues ayudó a dinamizar el sector en su etapa inicial. Se otorgó asistencia técnica sobre metodología crediticia con la consultora alemana IPC y financiamiento para la colocación de créditos a la microempresa¹. La inversión total fue de aprox. 32 M USD. De esta forma, empezaron a ingresar varios actores al mercado, observándose un mayor crecimiento a partir de 2007.

Dado que la legislación no contempla una figura legal específica para las IMFs que busquen regularse, estas entidades se han constituido como financieras o bancos. Entre los bancos, destacan los procesos de transformación desde financieras de los actuales Visión Banco (2008) y Banco Familiar (2009). Luego, se tiene a las IMFs no reguladas que han adoptado la figura de ONG. Las Cooperativas (CAC) también han incursionado en el sector, pero no hay datos agregados sobre su alcance. Vale resaltar que Paraguay tiene un sector cooperativo con un peso muy significativo en el sector financiero². Tras la crisis del sistema financiero, el sector cooperativo se fortaleció pues actuó como refugio ante la falta de confianza en la banca. Actualmente, existen 1,047 CAC con aprox. 783,000 socios (18% de la población) en el área urbana y rural.

A continuación, se presenta un cuadro que muestra la cartera bruta total de los principales actores del mercado, pues no hay datos desagregados de la cartera a la microempresa. Las IMFs reguladas también ofrecen créditos a la pequeña y mediana empresa y de consumo; y las CAC tienen una importante cartera de consumo.

¹ Algunos beneficiarios: Visión Banco, Financiera El Comercio, Financiera Interfisa, Banco Familiar, CAC Universitaria y CAC Medalla Milagrosa.

² A dic.08, las CAC canalizaban cerca del 25% del crédito y el 17% de los ahorros del sistema financiero

Entidad	Reguladas / Supervisadas	Cartera dic.11 (M USD)
Visión Banco	Si / Si	473.0
Cooperativa Universitaria	Si*/Si*	122.4
Banco Familiar	Si / Si	278.2
Financiera El Comercio	Si / Si	106.1
Financiera Interfisa	Si / Si	108.7
Fundación Paraguaya	No / No	18.8
Fundación Microsol	No / No	1.0

Fuente: MIX Market.; (*) Delegadas al INCOOP.

En 2008, se constituyó la primera entidad gremial, la Red de Microfinanzas de Paraguay (RMF). Esta es una iniciativa del PNUD y la Cooperación Italiana y los nueve miembros que la conforman³. Por otro lado, la banca comercial también ha incursionado en el sector de la microfinanzas, pero aún de forma insipiente y utilizando la metodología para créditos de consumo.

Los bancos y financieras se rigen por la Ley 861 "Ley general de bancos, financieras y otras entidades de crédito", aprobada en 1996. Esta norma establece los requerimientos de capital mínimo para un banco (40,000 M PYG) y una financiera (20,000 M PYG), el encaje legal por las captaciones, el patrimonio efectivo mínimo y las facultades para la supervisión e inspección. Dicha fiscalización es ejecutada por la Superintendencia de Bancos, dependiente del BCP.

La legislación define a los créditos calificados como "microcrédito" y ha creado normas específicas para ellos⁴. Aunque esto constituye un avance importante, el criterio de clasificación es el tamaño del préstamo en la institución⁵ y no la exposición del deudor o unidad económica en todo el sistema financiero. Por otra parte, las CAC son reguladas y supervisadas por el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP); no obstante, se observa que resta fortalecer dicha labor. Por ejemplo, no hay información disponible sobre el desempeño de las CAC.

Si bien existen centrales de riesgos⁶, la información que proporcionan no es completa. No incorporan información de las CAC y de las empresas comerciales no financieras (supermercados, casas de venta de electrodomésticos, etc.); y tampoco indican la exposición de los deudores en el sistema financiero, limitándose a reportar información negativa (los créditos atrasados, créditos judiciales y castigados) y si la

³ Las mostradas en el cuadro, salvo CAC Universitaria, más CAC Consorcio Interooperativo, CAC Medalla Milagrosa y CAC San Juan Bautista

⁴ Resolución 1/2007 Acta No. 60 del 28/09/2007 del BCP - Norma de clasificación de activos, riesgos crediticios, provisiones y devengamiento de intereses

⁵ Los microcréditos se definen como los préstamos para actividades de pequeña escala de producción, comercio o servicios cuyo monto no supere los 25 sueldos mínimos (7,100 USD en 2009)

⁶ Se tiene la central de riesgos a cargo de la Superintendencia y la central de riesgos privada Informconf.

persona ha hecho una consulta o ha solicitado un crédito por cada institución financiera (no indica el monto del préstamo solicitado). Cabe indicar que la INCOOP viene trabajando para la puesta en marcha de una central de riesgo para las CAC.

La legislación paraguaya ha determinado techos de tasa de interés para evitar la usura⁷, por ello, el BCP publica mensualmente las tasas máximas permitidas por rango de vencimiento. También se ha establecido un techo para las comisiones por concepto de elaboración y análisis del expediente de crédito del cliente, hasta por el 15% del monto desembolsado y sólo para los préstamos de bajo monto⁸.

Desde fines de 2008, la economía paraguaya se ha visto significativamente afectada tanto por la crisis financiera internacional como por las sequías que golpearon al sector agrícola. También se observa que la industria microfinanciera paraguaya está recibiendo mayor atención del mercado internacional. Así, se puede mencionar las inversiones patrimoniales de Oikocredit, la CAF y el Grupo ACP en IMFs locales. Pese al reducido número de actores en el mercado, la oferta de productos y servicios es bastante diversa con énfasis en la responsabilidad social. Existe aún una gran demanda insatisfecha; de acuerdo a un estudio publicado en jun.08, la demanda insatisfecha se ha estimado en más de 800,000 microempresarios, especialmente rurales y de supervivencia⁹.

Entorno político y económico

Crecimiento económico sostenido por la demanda doméstica

La actividad económica continuará creciendo a un ritmo moderado en 2012. Se espera que las exportaciones de carne de res aumenten ligeramente, esto debido al dinamismo de la demanda regional (Brasil, Uruguay, Argentina). Sin embargo, existe cierta incertidumbre con relación al impacto ocasionado por la epidemia de boca y pies en la producción de carne de res. Por otra parte, la economía se beneficiará de los gastos públicos y del crecimiento de las inversiones extranjeras directas en el sector minero. Asimismo, los sectores más dinámicos seguirán siendo los servicios financieros, la industria hotelera y las telecomunicaciones.

La explotación de depósitos de titanio en la región de Alto Paraná permitirá a Paraguay convertirse en el centro

mundial de producción de titanio en los próximos años. El desarrollo del sector minero ayudará a diversificar la economía, la cual se encuentra actualmente enfocada en las actividades agrícolas. Además, la construcción de la nueva planta hidroeléctrica y la explotación planificada de una mina de aluminio en 2016 impulsará a que Paraguay se convierta en un competidor indiscutible del sector energético en la región.

Las tensiones inflacionistas, impulsadas por una fuerte demanda local, continuarán debido a la implementación de nuevas políticas expansionistas.

Una deuda pública modesta

El gobierno busca incrementar los ingresos fiscales para financiar los gastos sociales (para la educación, la salud y la seguridad interna) y la inversión (en investigación y desarrollo de los transportes). Asimismo, se celebró un tratado con Brasil que consiste en aumentar el pago de regalías para Paraguay con relación a la explotación de la represa de Itaipú. Sin embargo, aún no se encuentra en vigencia.

La cuenta corriente aumentará ligeramente en 2012 debido a la demanda creciente de los bienes importados y la disminución de las exportaciones. Por otro lado, se espera que el financiamiento externo este cubierto por más inversiones extranjeras directas, especialmente en el sector manufacturero, en las unidades de ensamblaje cuya producción se destina principalmente a los países del MERCOSUR (vehículos ligeros, bicicletas y motocicletas).

COFACE Calificación del país: C ó Las perspectivas económicas y financieras son muy inciertas. El contexto político puede ser inestable. El entorno de negocios conlleva carencias significativas. La probabilidad promedio de quiebra de las empresas es alta.

Calificación de clima para los negocios: C ó Los balances de las empresas son a menudo poco confiable y disponible. El cobro de los créditos es aleatorio. Las instituciones presentan muchas deficiencias. El entorno empresarial es muy difícil.

	2009	2010	2011(e)	2012(p)
Crecimiento económico (%)	-3.8	15.0	4.0	3.8
Inflación (%)	2.6	4.7	8.9	6.9
Balanza sector público (% PIB)	0.6	0.9	-0.5	-1.0
Balanza cuenta corriente (% PIB)	-1.4	-3.4	-4.2	-4.3
Deuda pública (% PIB)	22.5	21.7	21.0	22.0

Fuente: COFACE Country Risk Ratings Guidebook 2012; (e) estimados, (p) proyecciones. Fondo Monetario Internacional para la inflación; **Autorización de Uso:** La información presentada en esta sección proviene de COFACE Ratings, quien ha otorgado su autorización para su publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

⁷ Son tasas usurarias las tasas efectivas compensatorias y punitivas que excedan en 30% el promedio de las tasas efectivas anuales percibidas por los bancos y financieras sobre créditos de consumo.

⁸ Sólo para préstamos de hasta 5 salarios mínimos (1,400 USD en 2009)

⁹ El mercado en microfinanzas en Paraguay, elaborado por Esteban Almada, con el auspicio de la Cooperación Alemana de Cooperativas ó DGRV. Esta cifra se obtuvo sobre la base de 1.14 millones de microempresas en Paraguay, según cifras de la Encuesta Nacional de Hogares 2007.

Presentación institucional

Misión Social

La misión institucional de Fundación Paraguaya ha sido redefinida 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.

Estatutos, supervisión y auditoría

Fundación Paraguaya se constituyó en febrero del 1985 como una Asociación Civil sin fines de lucro. Fue fundada por un grupo de empresarios y líderes sociales paraguayos con la visión de desarrollar soluciones innovadoras a la pobreza y al desempleo, difundiendo proactivamente a todo el mundo. Por ello, su modelo de negocios busca promover el emprendedurismo mediante tres programas interrelacionados y que funcionan dentro de la estructura de la Fundación:

- Programa de Microfinanzas
- Programa de Educación Emprendedora: Enfocado en la sensibilización y capacitación financiera y económica para niños y jóvenes sobre la base de Junior Achievement Worldwilde¹⁰.
- Programa de Escuelas Autosuficientes: La institución cuenta con cuatro escuelas propias en Paraguay y más de 50 réplicas en América Latina y África a través de la ONG Teach A Man To Fish que la Fundación creó.

Si bien Fundación Paraguaya no se encuentra dentro del ámbito de la regulación por su figura legal, ésta cumple voluntariamente con las buenas prácticas de transparencia¹¹ y gobierno corporativo, las cuales fueron formalizadas en su Política de Buen Gobierno. Este documento reglamenta los objetivos y funciones de cada uno de los órganos de gobierno de la institución. Asimismo, Fundación Paraguaya vela por el cumplimiento de las normativas legales que le atañen, como los límites máximos a las tasas de interés activas.

Los estados financieros de Fundación Paraguaya son preparados de acuerdo a las normas contables paraguayas y

¹⁰ 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.

¹¹ Reporte al MIX, auditorías externas anuales, información actualizada en su portal.

están sujetos a auditorías externas anuales por la firma Deloitte desde 2011. Anteriormente, era la firma PriceWaterhouseCoopers que se encargaba de dicho labor. En los últimos años, los dictámenes fueron emitidos sin salvedades. Aunque se tienen estados financieros separados para cada programa, no se realizan auditorías específicas para alguno de ellos. Sólo en una nota de los EEEF auditados se detalla los activos vinculados al programa de microfinanzas. Asimismo, el Estado de Resultados auditado muestra de forma desagregada los ingresos y gastos de cada uno de los programas.

Propiedad

La forma legal de Fundación Paraguaya no contempla propietarios, siendo su gobierno ejecutado por los socios. Los socios son un grupo de 35 profesionales paraguayos. La estructura de gobierno se compone de:

- Asamblea General: órgano conformado por todos los socios de la institución, quienes se reúnen por lo menos anualmente. La Asamblea aprueba la gestión administrativa y financiera de la fundación y elige al Consejo de Administración.
- Consejo de Administración: órgano compuesto por 12 miembros, 8 titulares y 4 suplentes, quienes sesionan todos los meses en reuniones presenciales o virtuales. Conforme a su Política de buen gobierno, se han conformado tres Comités transversales para agilizar la toma de decisiones: (i) Compensaciones, (ii) Auditoría y Riesgos y (iii) Buen Gobierno y Nominaciones; y cuatro Comités temáticos: (i) Microfinanzas, (ii) Educación Emprendedora, (iii) Escuela Agrícola y (iv) Teach A Man To Fish. No hay una frecuencia establecida para los Comités y se pueden reunir trimestralmente como una vez al mes si es que se necesita; y por lo general están conformados por dos Consejeros y cuentan con la asistencia de algunos miembros del equipo gerencial de acuerdo con el tema tratado.

Asimismo, se ha instaurado dos puestos ejecutivos:

- El Síndico: designado por la Asamblea para fiscalizar los bienes, libros y documentos de la Fundación. El Síndico mantiene una relación cercana con auditoría interna y externa y participa en las sesiones del Consejo y del Comité de auditoría y riesgos; más no se trata de un cargo a tiempo completo. Este funcionario emite a la Asamblea un informe anual sobre la información financiera de la Fundación.
- El Director Ejecutivo: este funcionario trabaja a tiempo completo en la Fundación apoyando al Consejo de Administración (preside las reuniones) y la Gerencia General en sus labores estratégicas (mas no en las

operativas¹²). Desde el mes de julio de 2012, dicho cargo es ejercido por el Sr. Raúl Gauto, quien forma parte del Consejo de Administración desde el año 1989 y ha mantenido un rol activo durante su evolución. El Sr. Gauto tiene un Máster en Economía Forestal y Administración de Recursos y es actualmente representante regional y miembro del comité ejecutivo de la Fundación Avina cuyo enfoque es la promoción del desarrollo sostenible.

Subvenciones

La institución ha recibido diversas donaciones a lo largo de su historia, en su mayoría para el programa de Educación Emprendedora y las réplicas de las Escuelas Autosuficientes. Específicamente para el programa de microfinanzas, destacan las siguientes:

- 250 K USD del BID para el programa de Crédito Rural. Esta suma cubre el componente de capacitación técnica que se provee a los clientes del programa.
- 200 K USD de Peery Foundation para el desarrollo del producto Comité de Mujeres Emprendedoras.
- 500 K USD de USAID relacionado a la implementación de las microfranquicias.

Estas donaciones son reconocidas en el Estado de Resultados netas de los gastos relacionados de los proyectos.

Estructura de financiamiento

A oct.12, la estructura de financiamiento de Fundación Paraguaya estaba conformada por 26.8% de patrimonio, 30.9% de deuda a largo plazo y 42.2% de deuda a corto plazo.

Fundación Paraguaya tiene financiadores locales (52.5%) e internacionales (47.5%). Así, la deuda está diversificada en 15 financiadores. El 90.5% de la deuda esta denominada en moneda local y el restante en dólares. El 62.0% de la deuda fue negociada a tasa fija, mientras que los préstamos con OIKOCREDIT, LOCFUND, Triple Jump y Fondos DWM fueron negociados utilizando una tasa de referencia del mercado paraguayo. A oct.12, el costo promedio de de la deuda fue 12.7%.

Equipo gerencial

El Gerente General lidera al Equipo Gerencial y recibe el apoyo de una gerencia adjunta a la gerencia general y dos grandes gerencias que tienen cada una tres gerencias a su cargo: el Gerente de Negocios Estratégicos y el Gerente de Servicios Institucionales. Así, el primero apoya su labor en los gerentes de Escuelas Autosuficientes, Educación Emprendedora y Microfinanzas mientras el segundo apoya

su labor en los gerentes de Finanzas y Tecnología, Contabilidad, Desarrollo Organizacional y Planificación y Monitoreo. Adicionalmente, el equipo gerencial recibe el apoyo del gerente de oficina en Tanzania para el proyecto de réplicas de las Escuelas Autosuficientes en África y una Representante en Washington D.C para la recaudación de fondos.

El Sr. Luis Fernando Sanabria desempeña el cargo de Gerente General desde may.08 y anteriormente se desempeñó como Director de Microfinanzas por 7 años. El Sr. Sanabria ha laborado en la Fundación desde 1987, pero además ha realizado consultorías para instituciones como el BID, la Fundación Avina, el PNUD y ha ejercido cargos públicos en Paraguay. Es abogado de la Universidad Católica (Paraguay) y tiene un MBA de la Universidad Austral (Argentina); también se ha capacitado en temas de microfinanzas, destacándose el Diploma en administración de micronegocios del Instituto Golda Meir de Haifa (Israel).

Organización

La sede de Fundación Paraguaya está localizada en la ciudad de Asunción, donde se alberga al personal gerencial y administrativo de los tres programas. El programa de microfinanzas se organiza en tres grandes regiones (Metropolitana, Noreste y Sur), las cuales son lideradas por un Gerente Regional. Cada uno tiene a su cargo 7 u 8 oficinas y no existe una sede regional, pues ellos operan desde cualquier oficina y reportan directamente al gerente de microfinanzas. Las aprobaciones de los créditos son descentralizadas. Se ha implementado una escala de autonomías que inicia en el gerente de oficina y que termina en un Comité de Créditos que incluye al Gerente General. Así, en la actualidad los gerentes de oficinas pueden aprobar créditos con límites máximos que varían entre 10 M PYG (2,240 USD) y 20 M PYG (4,480 USD), de acuerdo con la calidad de su cartera. Por su parte, los gerentes regionales tienen un límite máximo de aprobación de 50 M PYG (11,198 USD) sin excepciones, 40 M PYG (8,959 USD) con excepciones y 10 M PYG (2,240 USD) para los préstamos agrícolas. El gerente de Microfinanzas tiene un límite de aprobación de 100 M PYG (22,396 USD) para todos los productos y 50 M PYG (11,198 USD) para los préstamos agrícolas mientras que el Comité de Crédito que integra el Gerente General y el Gerente de Negocios Estratégicos puedan aprobar créditos hasta por el monto de 200 M PYG (44,793 USD). Es posible otorgar créditos por montos superiores con la aprobación del Consejo de Administración pero a la fecha, no se tienen vigentes este tipo de operaciones. Las políticas de crédito indican las autonomías de cada puesto y son revisadas frecuentemente en función a la calidad de la cartera que cada uno tiene a su cargo.

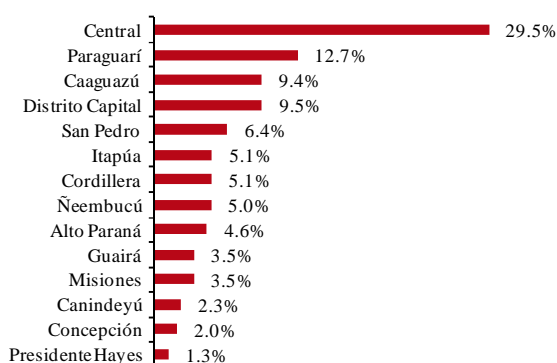
¹² En un inicio, la administración de la Fundación era una atribución del Director Ejecutivo pero al crearse el puesto de Gerente General se la delegó.

El desembolso de los créditos se realiza en las oficinas mediante cheques cuya emisión está centralizada en la Sede. El recepcionista se encarga del proceso de firma y entrega de los documentos del crédito y el cajero de la entrega del cheque. Los clientes pueden cobrar los cheques por importes menores en las oficinas. La cobranza de los préstamos mayormente se realiza en las oficinas; pero para las localidades lejanas, el cliente puede realizar el pago en el banco. Además, Fundación Paraguaya ha firmado en 2012 un convenio con la red ñAquí Pagoñ de Pronet S.A. que permite ofrecer una amplia red de puntos de pago (alrededor de 1,200) a nivel nacional. Asimismo, la institución empezó a principios de 2012 un proyecto de banca móvil con la empresa de telefonía celular TIGO permitiendo el recargo para el pago de las cuotas en cualquier negocio representante de dicha empresa, lo que implica aproximadamente 1,800 puntos de pago adicionales. Por otra parte, de manera excepcional, si es que se producen atrasos, las cobranzas se realizan en campo contra entrega de un recibo numerado. El cajero controla este documento, el cual es canjeado por un recibo del sistema y entregado al cliente.

El sistema de información utilizado es el JSFI ó Java Sistema Financiero Integrado, el cual fue desarrollado por un proveedor externo. El sistema integra la información contable y de cartera. Todas las agencias están conectadas en línea y en tiempo real. La información de cartera es ingresada en las sucursales y la información contable en la sede central. Los estados financieros se generan mensualmente y están disponibles dentro de los primeros quince días del mes siguiente.

Penetración de mercado

Cartera Vigente por Departamento - Oct. 2012



Fundación Paraguaya desarrolla sus actividades de microfinanzas en 14 de los 17 departamentos del país y en el Distrito Capital. La institución desarrolla sus actividades principalmente en los departamentos Central y Paraguari. Las 24 oficinas (incluyendo la casa matriz) se organizan en regiones, como sigue: (i) la región Metropolitana de Gran Asunción con 8 oficinas, (ii) la región Noreste con 7 oficinas y (iii) la región Sur con 8 oficinas.

Productos y servicios

El Banco Central de Paraguay (BCP) ha definido distintas tasas: la Tasa Interna o tasa de referencia¹³, la Tasa Anual Nominal (TAN)¹⁴ y Tasa Anual Efectiva (TAE)¹⁵. 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 establecidos¹⁶ en las tasas de interés para cada uno 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

¹³ La Tasa Interna o de referencia es la tasa que no incluye ningún costo adicional a la tasa de interés.

¹⁴ 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.

¹⁵ La TAE es la TAN compuesta.

¹⁶ Entre 31.34% a 53.45% para el TAE según el plazo del crédito (norma 1528 de 2012)

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 el 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 mensuales, quincenales o semanales. 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. Está dirigido a personas asalariadas y dependientes. Se otorga con montos que varían de 300 K PYG (66 USD) hasta 30 M PYG (7 K 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 500 K PYG (112 USD) hasta 50 M PYG (11 K 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, el 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 u 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 òescuelas autosuficientesö y òeducación emprendedoraö. El primero gestiona las cuatro escuelas agrícolas que tiene la fundación en Paraguay así como las varias réplicas 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 clientes y no clientes de la fundación y las mujeres integrantes de los comités de mujeres (ver sección òcambio socialö). Para mayor detalle sobre los servicios no financieros provistos por Fundación Paraguaya referirse al informe de calificación social, sección òcambio socialö.

Redes

Fundación Paraguaya pertenece a diversas redes por su trabajo en el campo de las microfinanzas y su emprendimiento social, destacándose: la Red de Microfinanzas de Paraguay, ACCION Internacional, Skoll Foundation, Aflatoun, Fundación Avina, Schwab for Social Entrepreneurship, Red Mundial de Escuelas Agrícolas, Synergos, Eisenhower Fellowship y Junior Achievement.

Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación òaö

Alineamiento de intereses

La misión de Fundación Paraguaya ha sido adecuadamente definida, ya que incluye claramente la clientela objetivo, la naturaleza de los servicios brindados y el cambio social buscado, al igual que la aplicación de prácticas responsables con la clientela y el sector. Asimismo, los agentes de decisión estratégica están comprometidos con la misión y visión de la institución. Así, la misión social es considerada en decisiones claves como la apertura de oficinas en zonas de mayor necesidad o el lanzamiento de nuevos servicios. También, el lanzamiento de productos financieros específicos y la búsqueda de alianzas estratégicas ayudan a cumplir el objetivo de que las familias superen la condición de pobreza medida con los indicadores del semáforo de la pobreza desarrollado por Fundación Paraguaya (*mayor detalle referirse al òRating de Desempeño Socialö*).

Por otro lado, hay un adecuado balance entre la búsqueda de la misión social y la sostenibilidad de sus operaciones. La

institución ha definido objetivos sociales a 5 años que son relevantes y alineados a su misión 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) que se consolide el modelo de Escuelas Auto Sostenibles en Paraguay y en África y (v) que se alcance a 125,000 clientes con productos microfinancieros y de educación emprendedora. Cabe resaltar que el equipo gerencial recibe un bono anual en función al cumplimiento de sus objetivos financieros y sociales lo que asegura aún más su alineación con la misión.

Finalmente, si bien no se presentan en la actualidad situaciones de conflicto de interés, estas no están detalladas en el manual de buen gobierno corporativo. Por otra parte, para asegurar el alineamiento de los nuevos consejeros con la misión, se han incluido en este manual 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 exigido por la normativa local. Por otro lado, la brecha salarial entre los 5 mayores sueldos y los 5 menores sueldos es de 15.6x a oct.12.

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es eficiente a través de las reuniones mensuales del Equipo Gerencial, apoyado en la labor del Consejo de Administración, que se reúne con una frecuencia bimestral. El Consejo está organizado en distintos comités de apoyo (Riesgos y Auditoría, Microfinanzas y Escuelas Agrícolas) que estudian aspectos específicos y dan los lineamientos pertinentes. Las actas en su mayoría incluyen los documentos utilizados durante las reuniones y una adecuada descripción de los debates. Además, se cuenta con información de monitoreo relevante que permite una adecuada toma de decisiones, lo cual incluye información sobre el desempeño social. Asimismo, hay un adecuado balance de poder entre el Consejo y el Equipo Gerencial.

Los miembros del Consejo cuentan con adecuadas habilidades técnicas y de representación, experiencias diversificadas (auditoría, agricultura, legal, bancaria, empresarial, microfinanzas, etc.), conocimiento pertinente de los riesgos del sector y compromiso con los objetivos de la institución. De este modo, los miembros del Consejo como del Equipo Gerencial buscan la sostenibilidad de la institución en todos sus programas y tienen un conocimiento

adecuado de sus responsabilidades y obligaciones. El control a la implementación de las decisiones tomadas en el Consejo es parte de las funciones de Auditoría Interna, lo cual complementa el seguimiento efectuado a través de la revisión de los OPPMs¹⁷. Por último, la institución no busca regularse. Así, en caso de requerirse fondos significativamente mayores para financiar el crecimiento, se han estudiado distintas alternativas factibles que les permitirían mantener su figura legal sin necesidad de llegar a la regulación.

Estrategia y planificación

La estrategia definida por Fundación Paraguaya es relevante y basada en un análisis pertinente del mercado potencial y un análisis FODA de la institución. Así, se han identificado de manera global los principales cambios necesarios para alcanzar las metas definidas en el Plan Estratégico. Los planes operativos asociados al plan estratégico definen de manera precisa los responsables por meta y se hace un seguimiento cercano mensual a todo nivel por medio de la herramienta OPPMs cuyo uso se ha consolidado en 2012. No obstante, estos OPPMs no definen de manera precisa las necesidades en términos de financiamiento y RRHH necesarios para llegar a las metas establecidas, aunque se prevé utilizar estos componentes a partir de 2013.

El proceso de planificación estratégica se realiza cada cinco años mientras que la planificación operativa es anual. Ambas incluyen insumos del Consejo de Administración y el Equipo Gerencial, y adicionalmente, el plan estratégico se efectúa con la asesoría de un consultor externo. El plan estratégico así como el plan operativo han sido adecuadamente comunicados a todo el personal. Por su parte, la estrategia de crecimiento a 2012 contempla una tasa de crecimiento del 22% en términos de cartera y 15% en número de clientes. A la fecha, se cuenta con un adecuado nivel de cumplimiento de las metas del año en términos de cartera de 86.8% a oct.12, aunque el cumplimiento de las metas en términos de clientes es significativamente menor de 40.6% a oct.12. Adicionalmente, la estrategia de crecimiento es sostenible dado el nivel de saturación del mercado paraguayano que está dentro de los rangos normales¹⁸. Por último, se dispone de proyecciones financieras para un horizonte de cinco años y se realiza un monitoreo mensual al presupuesto.

¹⁷ Siglas en inglés de One-Page Project Manager utilizado para el seguimiento a los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

¹⁸ De acuerdo con los datos del Global Findex del Banco Mundial en 2011, el porcentaje de personas adultas (mayores de 15 años) que tomaron un crédito de una institución financiera en Paraguay fue de 12.9%. Además, en este mercado, el riesgo de endeudamiento cruzado es moderado.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial en su conjunto tiene la experiencia y habilidades necesarias para cumplir sus funciones, para lo cual se encuentra debidamente soportado por la labor de los mandos medios. Además, sus habilidades incluyen las relacionadas con la gestión del desempeño social. Por otro lado, el riesgo de persona clave es mitigado de manera eficiente por la toma de decisiones colectiva en temas de importancia y claros planes de sucesión que incluyen la definición de las competencias y habilidades necesarias para el sucesor al cargo y la identificación de potenciales sucesores.

En general, hay una buena habilidad para ejecutar la estrategia de la institución, lo cual se ve demostrado en el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico anterior. La división de tareas es apropiada y las reuniones gerenciales tienen una frecuencia suficiente, lo que permite una comunicación fluida entre el equipo. Además, hay un seguimiento cercano a las operaciones y constante comunicación con las sucursales a través de reuniones trimestrales, mensuales y visitas semanales a las agencias.

Gestión de recursos humanos

El área de Recursos Humanos realiza una gestión profesional del capital humano, con adecuados procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y evaluaciones semestrales sistematizadas. El reclutamiento está destinado a identificar personal con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones adecuadamente. Para este propósito, se cuenta con un manual de funciones que señala la formación, experiencia, conocimientos y aptitudes necesarias para el cargo. El proceso de inducción no es estandarizado pero se cuenta con una adecuada capacitación en el puesto de trabajo que comprende un periodo de dos a cuatro semanas de acuerdo con la experiencia previa del trabajador. Adicionalmente, se cuenta con procesos adecuados para mejorar las habilidades del personal. Así, las capacitaciones se desarrollan conforme a un plan anual definido por el Equipo Gerencial en función a los resultados de las evaluaciones semestrales. Asimismo, si bien no se cuenta con líneas de carrera formalizadas se favorece el ascenso interno.

Si bien el clima laboral en la organización es adecuado, tal como se encuentra reflejado en las encuestas realizadas anualmente, la fuerte competencia por parte de organizaciones reguladas ha originado que la tasa de rotación se mantenga alrededor del 24%¹⁹ durante los últimos 4 años y sea de 27.4% a dic.11. Frente a esta

¹⁹ Rotación a dic.10: Banco Sol (21%), Mibanco (20%), Compartamos (38%), Fundación Amanecer (5.5%), Fondesurco (14.7%). A dic.11: Banco Solidario (22%), FIELCO (30%), Actuar Quindío (7.4%).

situación, se han tomado algunas medidas iniciales como la aplicación de encuestas de salida y durante el proceso de re-inducción se tomó en cuenta las sugerencias del personal. Sin embargo, todavía no se ha definido un plan de acciones de mejora o metas específicas a fin de disminuir la rotación. En general, hay un trato responsable del personal. De este modo, la igualdad de derechos en general está presente en los procesos de reclutamiento, evaluación y capacitación. En cuanto a las compensaciones, si bien el salario fijo para los oficiales de crédito es sólo 1.0x el salario mínimo legal, cuando se incluye la remuneración variable en el cálculo se llega a 2.8x, y el personal profesional gana en promedio un sueldo superior al salario mínimo (3.7x). Asimismo, hay una buena administración de las condiciones de seguridad y salud en el ambiente de trabajo.

■ Información

Información recibe la calificación ãã

El sistema de información actual es eficiente, aunque quedan algunos puntos de mejora. De esta manera, se dispone de reportes estandarizados para las operaciones de la institución, aunque la generación de algunos de ellos podría estar integrado al sistema (p. ej. reportes para financiadores, seguimiento presupuestal, seguimiento a los OPPMs²⁰). No obstante, la elaboración de ellos no resta mucha eficiencia a las operaciones de la institución y en la actualidad, se están integrando algunos de estos reportes debido a que han sido solicitados por los gerentes de cada área. Por otro lado, hay un buen soporte del área de sistemas que garantiza su mantenimiento y una suficiente capacitación de los usuarios. Además, se tiene planificado para el año 2013 realizar una auditoría al sistema para verificar si el mismo podrá adaptarse a los planes de crecimiento de la institución hasta el año 2017.

Los procesos aseguran la seguridad de la información. Así, se realiza un respaldo en línea de la información en los servidores. La fundación cuenta con un servidor espejo en otro local lo que le permite un respaldo automático y permanente y en caso de una contingencia, continuar con sus operaciones en un plazo no dilatado. Además, se cuenta con protección antivirus, firewall, pistas de auditoría y protección por contraseñas. Adicionalmente, hay sistemas para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de desastres aunque el plan de contingencia no ha sido probado en su totalidad.

La información necesaria (cartera, contable y financiera) para una adecuada gestión operativa así como para la toma de decisiones estratégica está disponible cuando se necesita. La información de cartera está disponible por sucursal, por

²⁰ Siglas en inglés de One Page Project Manager.

oficial de crédito y por producto lo que permite un análisis preciso del desempeño. Además, los indicadores elaborados respetan los estándares de la industria. Por otro lado, los estados financieros, en la actualidad, son generados mensualmente en un tiempo razonable de quince días después de cerrado el mes y también se dispone de estados financieros por sucursal para analizar su sostenibilidad de manera precisa.

La institución tiene la mayor parte de la información necesaria para monitorear si sus prácticas son responsables con el cliente. Así, se cuenta con algunos indicadores pertinentes integrados en el sistema como el número de instituciones con las cuales el cliente tiene deuda, el tipo de garantía utilizada y la productividad por asesor de crédito. Sin embargo, no se encuentra integrado el indicador de quejas por oficial de crédito o asesora aunque sí se registra esta información en un archivo independiente. Por otro lado, en las sucursales se tiene acceso a información de la central de riesgos Informconf. Si bien este reporte no indica el monto del préstamo, cuota y comportamiento de pago, se puede corroborar esta información telefónicamente con las demás instituciones financieras o comerciales puesto que este es un problema que afrontan todas las instituciones del sector y se comparte la información de manera transparente. Por otra parte, se dispone de información clave del cliente como: número de identidad, dirección, teléfono y actividad económica y la información histórica de los préstamos del cliente es fácilmente accesible (historia de préstamos, comportamiento de pagos en la institución, etc.). Además, se cuenta con un sistema para detectar posibles situaciones de lavado de dinero.

■ Riesgos

Riesgos recibe la calificación **õbõ**

Gestión de riesgos empresariales

Fundación Paraguaya cuenta con un suficiente marco de gestión de los riesgos que identifica y prioriza los principales riesgos a los cuales está expuesta una institución de microfinanzas como son los siguientes: riesgo sistémico, riesgo de reputación, riesgo operacional, riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo de solvencia y riesgo de documentación. Así, por ejemplo, para el riesgo sistémico se revisan periódicamente informes sectoriales que son discutidos a nivel del equipo gerencial. No obstante, todavía no incluye dentro de su alcance el riesgo social en términos de incumplimiento a los principios de protección al cliente, aunque sí incluye el riesgo de no alineamiento de intereses, la gestión de los recursos humanos y prevención del riesgo de lavado de dinero. Asimismo, se ha establecido la frecuencia de control así como el área encargada de monitorear cada riesgo. Sin embargo, debido a la reciente

implementación de este sistema aún no hay un monitoreo periódico a todos los riesgos identificados en el mapa así como un sistema de reporte al Equipo Gerencial y al Comité de Riesgos y Auditoría. En la actualidad, el monitoreo está enfocado en el riesgo operacional, crediticio y sistémico.

En general, la definición de niveles de riesgo es apropiada aunque podría ser fortalecida para algunos indicadores de riesgo de mercado, solvencia y crediticio. Así, para el riesgo de tipo de cambio todavía no se han establecido límites de exposición. Asimismo, los indicadores de riesgo de solvencia no incluyen límites lo suficientemente conservadores para una empresa no regulada, en particular para el ratio de adecuación de capital. Por el lado del riesgo crediticio, aunque se ha aumentado el ratio de provisión a la cartera reprogramada, aún no se incluye un límite en la participación de la cartera a este tipo de créditos lo cual sería pertinente.

Procedimientos y controles internos

Fundación Paraguaya ha definido mecanismos de control pertinentes para los principales riesgos operacionales, crediticios y legales. Los principales procedimientos han sido formalizados, son seguidos por el personal y se encuentran disponibles para su consulta en las sucursales. Además, las reuniones periódicas facilitan la transmisión de las políticas.

Los mayores riesgos operacionales son limitados. Así, la confiabilidad de la información es asegurada por medio de la conciliación periódica de las cuentas, definición de perfiles de usuarios para el ingreso de información y la certificación de los auditores externos. El riesgo relacionado al manejo de efectivo está mitigado de manera suficiente aunque quedan algunos puntos de mejora. Así, se cuenta con envíos diarios del reporte de arqueo de caja a la sede central, traslado de efectivo con una empresa especializada, y prohibición del manejo de efectivo a los oficiales de crédito. No obstante, todavía no se han establecido límites al monto de efectivo en la caja fuerte de las sucursales, ni al monto máximo que puede ser trasladado sin utilizar la empresa de traslado de valores, aunque esta situación sólo se presenta excepcionalmente. Además, no hay acceso dual a la caja fuerte y la supervisión física del arqueo de caja sólo se realiza dos veces al mes por el gerente de oficina. Por otro lado, el riesgo de fraude es limitado principalmente por la adecuada separación de tareas para el proceso crediticio (aprobación, desembolso y evaluación) a fin de que las labores no estén concentradas y que el cliente tenga contacto con distintas personas. Además, se ha establecido una limitación de poderes pertinente para el proceso de compras y la aprobación de los créditos.

El riesgo de financiar actividades dañinas al medio ambiente o negocios no éticos está mitigado parcialmente por la definición de una lista de exclusión. No obstante, la falta de integración de esta lista al manual de créditos hace que su conocimiento por parte del personal de campo sea limitado. Por otra parte, se han implementado políticas y controles para mitigar el riesgo de lavado de dinero y se tiene asignado un responsable para esta labor. Además, se dispone de mecanismos suficientes para conocer a los miembros del Directorio.

Auditoría interna

El equipo de auditoría cuenta con un adecuado conocimiento de las operaciones y experiencia profesional pertinente. El equipo está conformado por el Contralor, el Gerente de Auditoría, auditores metodológicos y auditores de campo, cada uno con sus funciones claramente definidas. Los procedimientos de auditoría están basados en un mapeo de los principales riesgos y cubren las principales áreas de operación, aunque no incluyen el área de sistemas. Los reportes indican de manera clara las principales observaciones e incluye el seguimiento a las observaciones efectuadas durante la anterior visita. Además, se cuenta con un seguimiento cercano a todos los departamentos auditados por medio del reporte ðAuditoría al díað.

Las auditorías se conducen de acuerdo con un plan anual confidencial que es presentado al Comité de Auditoría para su evaluación. El plan incluye suficientes visitas a clientes (4.6% a oct.12), revisión documentaria y de expedientes y una visita anual a cada una de las agencias, pudiendo efectuarse una segunda visita en caso de ser necesario. El entorno institucional garantiza la independencia del Contralor. Así, reporta directamente al Consejo y participa en las reuniones con una frecuencia suficiente. El trabajo del área es complementado por los auditores externos que se reúnen con los miembros del Comité de Auditoría y Riesgos para la presentación del plan de trabajo y observaciones encontradas. Además, ellos incluyen una revisión a los sistemas de información que no es cubierto internamente. Asimismo, cuando es necesario realizan visitas de campo y también incluyen dentro de su trabajo una revisión de expedientes mediante una muestra.

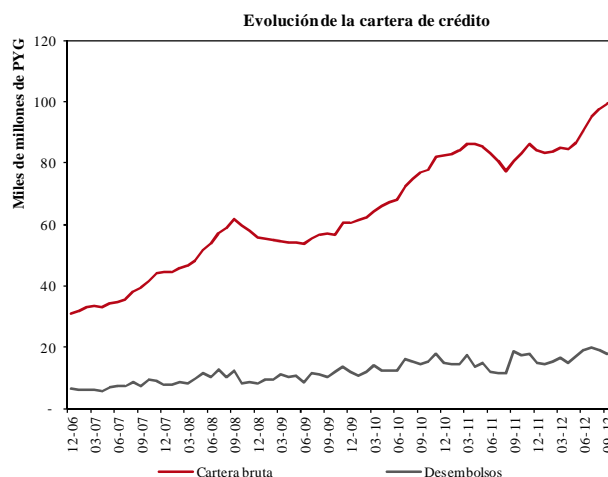
■ Activos

Calidad de activos recibe la calificación ðbð

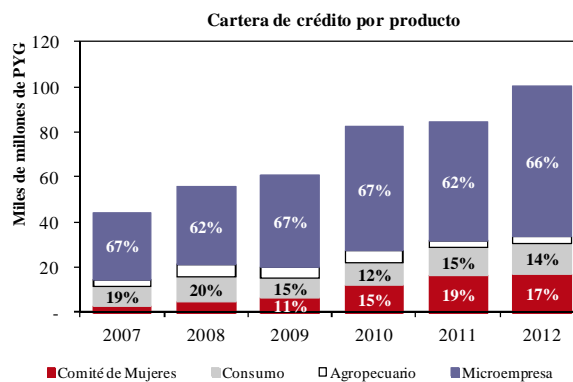
Evolución de la cartera de crédito

Durante los últimos 4 años, la institución tuvo una tasa de crecimiento anual compuesta de 17.4% en términos de cartera y 21.0% en número de clientes. No obstante, este crecimiento no fue uniforme, habiéndose registrado una

desaceleración en el año 2011 debido a la demora en obtener los desembolsos proyectados por parte de los financiadores. Esta situación fue producto del retraso en la preparación de los estados financieros²¹, aunque este hecho ya ha sido subsanado en la actualidad.



La composición de la cartera por producto muestra una participación significativa del producto Microempresa, seguido del producto Comité de Mujeres y Consumo. Se observa un notable incremento en la participación del producto de Comité de Mujeres a partir de 2010.



Gestión de la cartera de crédito

La metodología crediticia desarrollada por Fundación Paraguaya es adecuada e incluye elementos pertinentes para cada uno de sus productos crediticios (microempresa, comité de mujeres, consumo y agropecuario). Así, en general, la evaluación del crédito incluye los siguientes elementos: (i) visitas al hogar y negocio del cliente antes del desembolso, (ii) adecuado cálculo de la capacidad de pago que incluye: análisis del negocio (balance, flujo de caja, ventas, activos fijos e inventarios) y de los ingresos y gastos del hogar, especialmente para el crédito Microempresa, para el Comité de Mujeres es una evaluación básica, (iii) límite al ratio

²¹ El retraso fue por parte de la empresa externa encargada de preparar los estados financieros. En la actualidad, la contabilidad se lleva internamente.

cuota/ingreso disponible²² aún adecuado al contexto competitivo paraguayo con un nivel de saturación aún dentro de los marcos aceptables: 60% para el producto microempresa, entre 50% y 60% para los créditos agropecuarios, límite al ratio cuota/ingreso de 40% para los créditos de consumo y límite a la participación de personas con deudas en otros bancos comunales hasta el 30% de los miembros del grupo, (iv) período de gracia adaptado al ciclo de cultivo para los créditos agropecuarios, (v) verificación de la central de riesgos sin excepción, (vi) verificación de referencias adicionales en campo si es necesario, y (vii) revisión mensual de los niveles de aprobación que toma en cuenta el riesgo crediticio. En el caso de los créditos grupales, adicionalmente, las reuniones de formación del grupo aseguran el entendimiento del concepto de garantía solidaria y el escalonamiento de los créditos es apropiado. No obstante, se podrían fortalecer algunos procedimientos como los siguientes: (i) formalización de los márgenes de utilidad de referencia por tipo de negocio utilizados empíricamente en las sucursales, (ii) establecimiento de límites de endeudamiento individuales para los créditos de grupo, y (iii) monitoreo gerencial de la mora interna²³ para los créditos grupales, aunque este control se lleva a cabo por cada asesora.

Los procesos de monitoreo a los clientes fomentan una buena cultura de pago. Así, la metodología grupal incluye reuniones mensuales del grupo con su asesora. Además, se efectúan visitas de seguimiento luego de desembolsado el préstamo para los créditos de mejora a la vivienda (2.5% de la cartera a oct.12). No obstante, todavía no han implementado visitas obligatorias para los préstamos con plazo mayor a un año, cuya participación en la cartera es de 28.8% a set.12. Por otra parte, la gestión de la cartera en mora y el seguimiento a la cobranza de la cartera castigada son adecuadas. De este modo, se dispone de los siguientes elementos: (i) información oportuna para la cobranza, (ii) procedimientos claros que definen las acciones a realizar por persona responsable y tramo de atraso, (iii) sistema de incentivos que compensa la calidad de la cartera, (iv) comités de mora bisemanales que permiten un seguimiento cercano a las acciones de cobranza y su eficiencia, (v) adecuado proceso de cobranza jurídica que incluye a la cartera castigada, (vi) clasificación de los clientes y grupos de acuerdo con su comportamiento de pago a fin de asignarles un crédito de igual o mayor monto o no renovarles el crédito si es necesario.

Los oficiales de crédito y las asesoras tienen las habilidades necesarias para cumplir sus funciones y son adecuadamente supervisados. Así, su proceso de inducción es adecuado y se

benefician de capacitaciones frecuentes. Además, hay un seguimiento cercano a sus metas por parte de los jefes de agencia y también una supervisión continua a través del control diario de su plan de trabajo, los comités de mora y las visitas de campo.

Riesgo crediticio

El indicador global de la calidad de cartera ha mejorado notablemente (PNR 30 + r + castigos de 10.4% en dic.09 a 5.6% en dic.11) y para el indicador de PNR 30 + r se encuentra mejor que el sector. De esta manera, el ratio PNR 30 + r de 3.9% a oct.12 se encuentra por debajo de lo mostrado por sus principales competidores a dic.11 como Banco Familiar (6.6%), FIELCO (8.7%), Interfisa (8.6%) y Visión Banco (7.1%). Por su parte, el indicador de castigos de 2.6% en 2011 se encuentra dentro de la media de la competencia como Banco Familiar (3.6%), FIELCO (3.4%), Interfisa (2.5%) y Visión Banco (2.1%). No obstante, en las metas operativas (OPPMs) queda pendiente la definición de límites al ratio de cartera castigada y refinanciada. Además, a oct.12 el indicador de morosidad de PNR 30 de 3.6% se encuentra por encima de la meta interna de 2.5%. Asimismo, no se lleva el control de la mora interna lo cual es importante al evaluar el riesgo crediticio ya que es una posible señal de la proporción de la cartera que podría entrar en mora.

Los mecanismos de refinanciación están adecuadamente monitoreados. Así, se efectúa una nueva evaluación de la capacidad de pago, se requiere la amortización del 30% de las cuotas, o los intereses y el 10% del capital si es un crédito al vencimiento, se solicita al cliente una garantía de mayor cobertura, y se necesita un nivel de aprobación más alto (a partir del Gerente de Microfinanzas). Por otro lado, no se permiten préstamos a los miembros del Consejo de Administración y funcionarios. Asimismo, los préstamos al personal están limitados a 1.4% del portafolio a oct.12 aunque no se han definido límites máximos en términos de su participación en la cartera o del patrimonio. Por otra parte, se han establecido límites a la participación de productos más riesgosos como el crédito agropecuario (10%) y de consumo (20%) y a oct.12 su participación en la cartera es limitada de 3.2% y 13.6%.

Hay procedimientos estandarizados para el castigo de cartera y el ratio de recuperación de cartera castigada es adecuado. Hay un seguimiento continuo a la mora por producto, por características del mercado (género, rango de edad, estado civil) y por sucursal. Así, se han identificado subproductos más riesgosos como el crédito para jóvenes y los créditos de consumo que a oct.12 tienen un PNR 30 de 13.4% y 5.5% respectivamente, razón por la cual su participación en la cartera es limitada. A nivel de sucursales, sólo una se desvía significativamente del nivel de morosidad del resto (6.0%). No obstante su participación en la cartera es limitada del

²² Se entiende como ingreso disponible a los ingresos del negocio y el hogar menos todos los gastos, incluyendo los gastos familiares y financieros.

²³ La mora interna mide el comportamiento de pago al interior del grupo.

2.0%. Además, se han establecido límites de participación en la cartera por sucursal del 10%. No obstante, todavía no se han establecido límites de concentración geográfica, razón por la cual los departamentos de Central y Distrito Capital concentran en conjunto el 39.0% de la cartera a oct.12.

Cobertura del riesgo crediticio

La política de provisiones de Fundación Paraguaya incluye provisiones para PNR <30 y a partir de nov.12 incluirá una política de provisión diferenciada para préstamos reprogramados. No obstante, a oct.12 el nivel de cobertura por provisiones del PNR 30 es menor al 90%, de 86.5%. Todos los créditos mayores a 3.5 M PYG (782 USD) cuentan con un seguro de desgravamen y el pago de un monto fijo para los beneficiarios (Sancor Seguros) y en el caso de los préstamos menores se cuenta con la cobertura del seguro de sepelio y seguro de desgravamen del Club de Clientes. Sin embargo, Fundación Paraguaya no registra una previsión considerando la probabilidad de ocurrencia de muerte para los créditos menores a 782 USD. Por otro lado, todos los clientes cuentan con la cobertura de un seguro de salud (Reyva).

Los créditos en su mayoría cuentan con la cobertura de la garantía solidaria (17.5%), individual (16.4%) y prendaria (65.5%) a oct.12, que son efectivas para la gestión de cobranza aunque no serían eficientes para un proceso de cobranza judicial. La prenda debe cubrir el monto del préstamo y en el caso de los avales se revisa su capacidad de pago e historial crediticio.

■ Protección al cliente

Protección al cliente recibe la calificación **õbõ**

Fundación Paraguaya	Oct.12
% Créditos verificados en buró de créditos	100%
Max cuota / Ingreso disponible	60%
% Clientes con seguro de desgravamen	100%
% Clientes expuestos al riesgo cambiario crediticio	0%
Informan sobre el costo global (APR) al cliente	No
Tipo de tasa de interés	Decreciente/Flat
Gastos adicionales	Sí
Índice de transparencia*	5.1% - 99.9%**
% clientes visitados por personal administrativo	4.6%
Políticas institucionales para la privacidad en la información del cliente	En proceso
Acuerdos formales con el cliente antes de compartir información con terceros	Comprometido

* El índice de transparencia compara la tasa nominal anual con el APR, 100% representando la transparencia perfecta. Un índice mayor a 85% está considerado como un alto nivel de transparencia. ** Los índices de transparencia promedio son distintos por tipo de producto: Comité (68.4% de clientes) 23.1%, Microempresa (20.3% de clientes) 70.5%, Consumo (10.7% de clientes) 59.3%, Agropecuario (0.6% de clientes) 98.0%.

La institución realiza importantes esfuerzos a fin de asegurarse que los derechos de los clientes sean respetados.

No obstante, su enfoque podría ser reforzado para los principios de transparencia y mecanismos para la resolución de quejas.

- *Diseño y distribución apropiada de productos:* Ver Adaptación de servicios en Eficiencia y rentabilidad.
- *Prevención del sobreendeudamiento:* Los procedimientos para evitar el sobreendeudamiento son adecuados e incluyen entre otros: (i) verificación del historial crediticio complementada con verificaciones telefónicas a fin de obtener el detalle del saldo de la deuda y la cuota ya que esta información no es proporcionada por el buró de créditos, (ii) análisis pertinente de la capacidad de pago complementado con la información relevada en las visitas de campo y del buró de créditos, y (iii) límite cuota/excedente máximo de 60% adecuado para el mercado paraguayo. Todo esto es complementado por las revisiones de auditoría interna, sensibilización a los clientes sobre la prevención del sobreendeudamiento al momento del desembolso y capacitación a las integrantes de los Comités de Mujeres sobre el uso prudente del crédito. Además, ningún cliente está expuesto al riesgo cambiario crediticio.
- *Transparencia:* Si bien la comunicación de las condiciones de los préstamos ha mejorado, la transparencia en la comunicación de las tasas de interés podría ser reforzada. Así, el cronograma de pagos entregado al cliente incluye el monto de las cuotas pero no las desagrega en capital, intereses y comisiones, y tampoco incluye la Tasa Anual Nominal (TAN) o la Tasa Anual Efectiva (TAE)²⁴. En cambio, el documento denominado ñliquidación de préstamosõ incluye todos estos factores y es mostrado al momento del desembolso pero no es entregado al cliente. Además, el cálculo de la TAN y la TAE, que respetan la normativa paraguaya, no incluye todos los gastos adicionales cobrados 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. Por otro lado, las condiciones de los préstamos son comunicadas transparentemente antes, durante y después de la firma del contrato. De este modo, en las oficinas hay un tarifario y para el caso de los Comités de Mujeres, las condiciones de los préstamos son explicadas verbalmente antes del desembolso. Se entrega además un resumen del contrato firmado que es claro y fácil de entender y también se entrega comprobantes de las transacciones. Adicionalmente, todo el personal de campo habla y/o entiende el idioma guaraní y en caso de analfabetismo, la política incluye leer los contratos en voz alta.
- *Precios responsables:* Fundación Paraguaya ofrece sus servicios a un costo razonable con un costo global

²⁴ Ver ñPresentación Institucionalõ.

promedio para el cliente de 80.1% para los comités y 44.4% para el producto individual a oct.12, dentro del rango del mercado microfinanciero regulado en Paraguay. Así, la institución ha logrado reducir su estructura de costos entre 2007 y 2010 para poder reducir gradualmente su tasa de interés. Sin embargo, desde 2010 los gastos operativos y financieros vienen incrementándose, dejando muy poco margen de maniobra para una posible reducción de la tasa. Por otro lado, los costos de transacción y penalidades en caso de incurrir en mora no son excesivos. Las tasas ofrecidas no son discriminatorias y la fundación utiliza el mismo tarifario para la zona urbana como para la zona rural, beneficiando con ello al sector rural.

- *Trato justo y respetuoso de los clientes:* La cultura organizacional promueve el comportamiento ético del personal. Así, existen diversos procesos para comunicar los valores de la institución y se ha diseñado un código de ética que es firmado por el personal. Este código incluye políticas antidiscriminatorias y de prevención del fraude y la corrupción. No obstante, no existen mecanismos para reportar violaciones al Código salvo en los casos de acoso. Asimismo, los procedimientos mitigan el riesgo de prácticas inapropiadas de cobranza, aunque se podrían reforzar algunos aspectos. De este modo, las políticas de cobranzas están formalizadas en un manual pero éste no detalla los comportamientos prohibidos. Además, de acuerdo a la legislación vigente, no se pueden tomar como garantía y confiscar bienes que son necesarios para sobrevivir. Por otro lado, los procedimientos de cobranza están diseñados para encontrar soluciones para los clientes cuando existe voluntad de pago. Finalmente, cabe resaltar que el personal ha sido capacitado en todos los principios de protección al cliente y ha firmado un documento por el cual se compromete a cumplirlos.
- *Privacidad de los datos del cliente:* Fundación Paraguaya cuenta con procesos suficientes para asegurar la privacidad de la información de los clientes a nivel electrónico pero se necesitan refuerzos a nivel físico. De este modo, 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. La información de los clientes es compartida con terceros sólo con su consentimiento escrito pero los sistemas para informarle al cliente sobre estas cláusulas podrían ser reforzados a fin de asegurarse que el cliente sepa y entienda el tema. Por último, la institución cuenta con una política de privacidad incorporada en varios documentos²⁵ que incluye una política de sanciones en caso de incumplimiento.

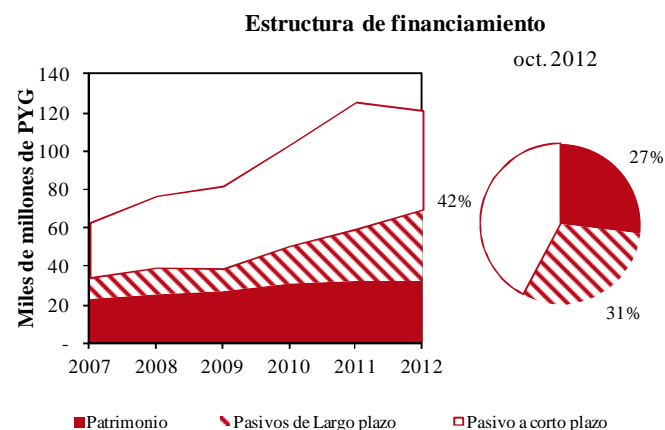
²⁵ manual del colaborador, reglamento interno, manual de principios de protección al cliente, contratos laborales etc.

- *Mecanismos para la resolución de quejas:* 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 sólo mediante un buzón de sugerencias o la página web de la institución. No obstante, se reforzó la comunicación a los clientes acerca de estos canales al momento del desembolso con la entrega y explicación del folleto de principios de protección al cliente. Además, existe una persona que centraliza las quejas y hace seguimiento a su resolución. Sin embargo, el tiempo de respuesta no es el más oportuno. Frente a ello, se tiene como proyecto desarrollar una central telefónica y un sistema de mensaje de texto cuyo costo será asumido por la institución. Finalmente, el departamento de Auditoría Interna no verifica el buen funcionamiento de los procesos de quejas.

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación **õbõ**

Capitalización y estrategia de financiamiento



El ratio de adecuación de capital es adecuado a fin de sostener el crecimiento de la institución y mitigar el riesgo de insolvencia. Así, la razón de suficiencia de capital total alcanza 29.5% a oct.12 lo cual es adecuado para una institución de sus características. Por otro lado, el ratio de apalancamiento de 2.73x se encuentra por debajo del nivel máximo pertinente, considerando que para una ONG madura este ratio es de 4.0x, y de acuerdo con las proyecciones financieras internas este ratio se mantendría dentro de estos límites por el período de 5 años.

La institución tiene una estrategia de financiamiento que busca la diversificación; aunque quedan algunos puntos pendientes. De este modo, las fuentes de fondeo están diversificadas en 14 instituciones, y ninguna tiene una

participación mayor al 30%. Asimismo, la institución hace una estimación adecuada de sus necesidades de financiamiento aunque el horizonte de proyección es corto de 1 año, por lo que no se tiene una estimación de las necesidades de financiamiento para el 2013. Por otro lado, no hay un monitoreo cercano a los covenants financieros que se tiene con los financiadores lo que ha llevado a caer en incumplimiento con un financiador (p.ej. ratio de cobertura por provisiones), aunque este hecho no originó la terminación del contrato.

Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez es administrada de manera adecuada para el tamaño de operaciones de la institución por un departamento de finanzas y tesorería calificado y está diseñada para que Fundación Paraguaya cumpla con sus obligaciones financieras. Así, no se presenta descalces acumulados, aunque sí para ciertos tramos. Por otro lado, la institución maneja presupuestos diferentes para sus tres principales programas. En el caso de los programas de Educación Emprendedora se manejan principalmente con donaciones y en Escuelas Autosuficientes los recursos provienen de los ingresos generados por las escuelas. Por su parte, la unidad de microfinanzas se financia con recursos provenientes del exterior o del mercado local. Para la gestión de la liquidez, se cuenta con proyecciones de flujo de caja para el horizonte de un año actualizadas mensualmente. Además, hay un monitoreo frecuente de la posición de liquidez. Si bien se han establecido márgenes mínimos en la práctica para asegurar los desembolsos de cartera²⁶, estos límites no están formalizados en las políticas.

La liquidez del segmento de microfinanzas representó en promedio 6.1 meses de gastos operativos durante el 2012. Esto se debió a un exceso de liquidez durante los primeros meses del año debido a que se obtuvieron financiamientos a finales de 2011 que no correspondían al crecimiento previsto de las colocaciones de cartera, razón por la cual en la actualidad se está dando prioridad al fondeo de corto plazo más acorde con el plazo promedio de desembolso de la institución de 8.5 meses a oct.12. Así, a partir de jun.12 se llegó a niveles más acordes con las necesidades de la institución pero se alcanzó un mínimo de 1.9 meses de gastos operativos en set.12²⁷. No obstante, ante cualquier eventualidad, la institución cuenta con líneas de contingencia con dos bancos locales que representan por lo menos 7 meses de gastos operativos de la unidad de microfinanzas. Por último, en 2012 la liquidez de la Fundación representó 6.3 meses de gastos operativos de los tres programas (Microfinanzas, Educación Emprendedora y Escuelas

Autosuficientes) y el ratio de liquidez sobre total de activos fue de 5.6% a oct.12.

Riesgo de mercado

La institución tiene una exposición moderada a los riesgos cambiarios. Así, la posición abierta es de 12.9% a oct.12 y de 8.2% a dic.11. De este modo, una devaluación de 10% originaría que el ROA disminuya sólo 34 puntos básicos pero considerando que este indicador es negativo a oct.12, su impacto sería importante, disminuyendo de (0.1%) a (0.4%). La estrategia de la institución es mantener el calce de monedas, razón por la cual se llegó a una exposición patrimonial de 12.9% que es manejable. Sin embargo, no se han establecido límites de exposición a este riesgo, lo cual es importante teniendo en cuenta que algunos covenants financieros ponen límites a este indicador.

Por otro lado, la institución se encuentra expuesta al riesgo de tasas de interés resultando moderado. El 38.0% del fondeo de Fundación Paraguaya está negociado a una tasa variable. Así, la posición abierta es de 92.4% del patrimonio a oct.12. El impacto del aumento de 100 puntos básicos en las tasas de interés de referencia es de 24 puntos básicos en el ROA por lo que este disminuiría de (0.1%) a (0.3%). Este riesgo podría ser trasladado al cliente teniendo en cuenta que el plazo promedio del desembolso es menor a un año (8.5 meses) pero sólo se usaría de manera limitada teniendo en cuenta el entorno competitivo.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación **õcõ**

Análisis de la rentabilidad

A dic.11, Fundación Paraguaya es una institución rentable cuyo ROA tuvo un promedio de 2.2% durante los últimos 4 años y fue de 1.4% a dic.11. No obstante, este indicador a dic.11 es inferior a la mediana para la región LAC²⁸ de 1.9%. Este resultado fue producto de las operaciones de sus tres programas (Microfinanzas, Escuelas Autosuficientes y Educación Emprendedora) ya que sus ratios de autosuficiencia operativa superaron el 100% en todos los casos²⁹. No obstante, la tendencia a oct.12 muestra un ROA de (0.1%), aunque se tiene proyectado cerrar el año con un ROA mínimo pero positivo. El nivel de rentabilidad se ha visto impactado por el aumento del costo de fondeo y el ratio de costos operativos, lo cual ha contrarrestado la tendencia positiva del rendimiento de cartera. El rendimiento de cartera aumentó de 36.5% en dic.10 a 38.7% en oct.12 como

²⁶ El nivel de liquidez debe ser al menos el 10% del saldo de cartera vigente.

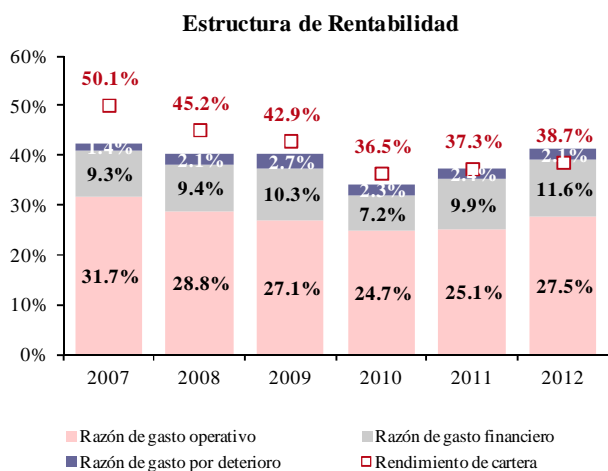
²⁷ En promedio en los últimos 3 años, la unidad de Microfinanzas ha mantenido un nivel de liquidez suficiente para 4.5 meses de gastos operativos.

²⁸ Acrónimo de Latinoamérica y el Caribe.

²⁹ El ratio de autosuficiencia operativa para el Programa de Microfinanzas fue de 104.1%, para las Escuelas Autosuficientes fue de 104.3% y para el segmento de Educación Emprendedora fue de 102.9%. Datos a dic.11.

resultado de la estrategia institucional de mejorar la calidad de cartera, lo cual se ve reflejado en la moderada brecha entre el rendimiento de cartera y la tasa teórica. Adicionalmente, la tendencia positiva del rendimiento de cartera se ve influida a partir de 2011 por los ingresos generados por el Club de Clientes.

El ratio de gastos operativos de las operaciones de microfinanzas no ha sufrido cambios drásticos, aunque ha aumentado progresivamente. Además, el ratio de 25.1% a dic.11 es superior a la mediana de este indicador para instituciones comparables en América Latina de 20.3% a dic.11. Por otra parte, el ratio de gastos financieros aumentó debido a que se obtuvieron más fondos de los necesarios para las colocaciones proyectadas. Por otro lado, el ratio de gastos por deterioro ha disminuido de 2.7% en dic.09 a 2.1% en oct.12 debido a la mejora de la calidad de cartera. A partir de nov.12 se verá además el efecto del cambio en la política de provisiones más conservadora.



Desempeño financiero responsable

Durante los últimos 4 años, los niveles de ROA y ROE se mantuvieron dentro de los límites aceptables para prevenir un riesgo de reputación. Además, las tasas de crecimiento durante este período han sido sostenibles. Si bien en el año 2010 se tuvo una tasa de crecimiento superior al 30.0% esto fue producto de la recuperación con respecto al año 2009. No obstante, aún no se han establecido límites o parámetros recomendados a la productividad de los asesores de crédito que aseguren que siempre se mantenga una adecuada calidad del servicio y que los trabajadores cuenten con una carga laboral no excesiva. De este modo, la mediana de productividad de los asesores de crédito para la metodología crediticia individual fue de 236 y de 687 para los créditos grupales³⁰.

³⁰ La productividad de los asesores de crédito de la metodología grupal es significativamente superior a lo mostrado por instituciones que trabajan con esta metodología como: ProMujer (PER) 529, CrediAmigo (BRA) 496,

Adaptación de servicios

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 servicios de ahorros a sus clientes por medio de asociaciones con entidades financieras reguladas. Si bien la gama de productos ofrecidos por sus competidores es más amplia, el nivel de diversificación de sus productos de crédito es adaptado a las necesidades de su clientela meta a través de créditos educativos, de vivienda³¹, de acceso al agua³², de salud³³, 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. Por otro lado, Fundación Paraguaya busca reforzar la cercanía con su clientela a través de un convenio con la red de pago ñAquí Pagoö y el proyecto de banca móvil.

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 sepelio. Por otro lado, se realiza anualmente una encuesta de satisfacción del cliente cuyos resultados son positivos³⁴. 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 profundo³⁵ 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

Manuela Ramos (PER) 374, CRECER (BOL) 359, ProMujer (BOL) 330, Compartamos Banco (MEX) 273, ALSOL (MEX) 268. Datos a dic.11. Fuente: MIX Market.

³¹ Para remodelación o mejora de vivienda y/o lugares de trabajo.

³² Financiamiento de aguaterías, juntas de saneamientos, comisiones vecinales y otros grupos.

³³ Para el financiamiento de consultas médicas u operaciones de cataratas en alianza con Fundación Visión.

³⁴ 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.

³⁵ 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.

pero que todavía se encuentra dentro del rango del mercado latinoamericano³⁶.

Posición de mercado

Fundación Paraguaya tiene un posicionamiento competitivo suficiente. Así, la institución es un actor importante en el mercado de microfinanzas en Paraguay. No obstante, sus tasas de interés son mayores que las de algunos de sus competidores y la gama de productos aún no incluye los ahorros. Las principales ventajas competitivas de la institución recaen en la rapidez del tiempo de respuesta y un servicio personalizado.

Perspectivas

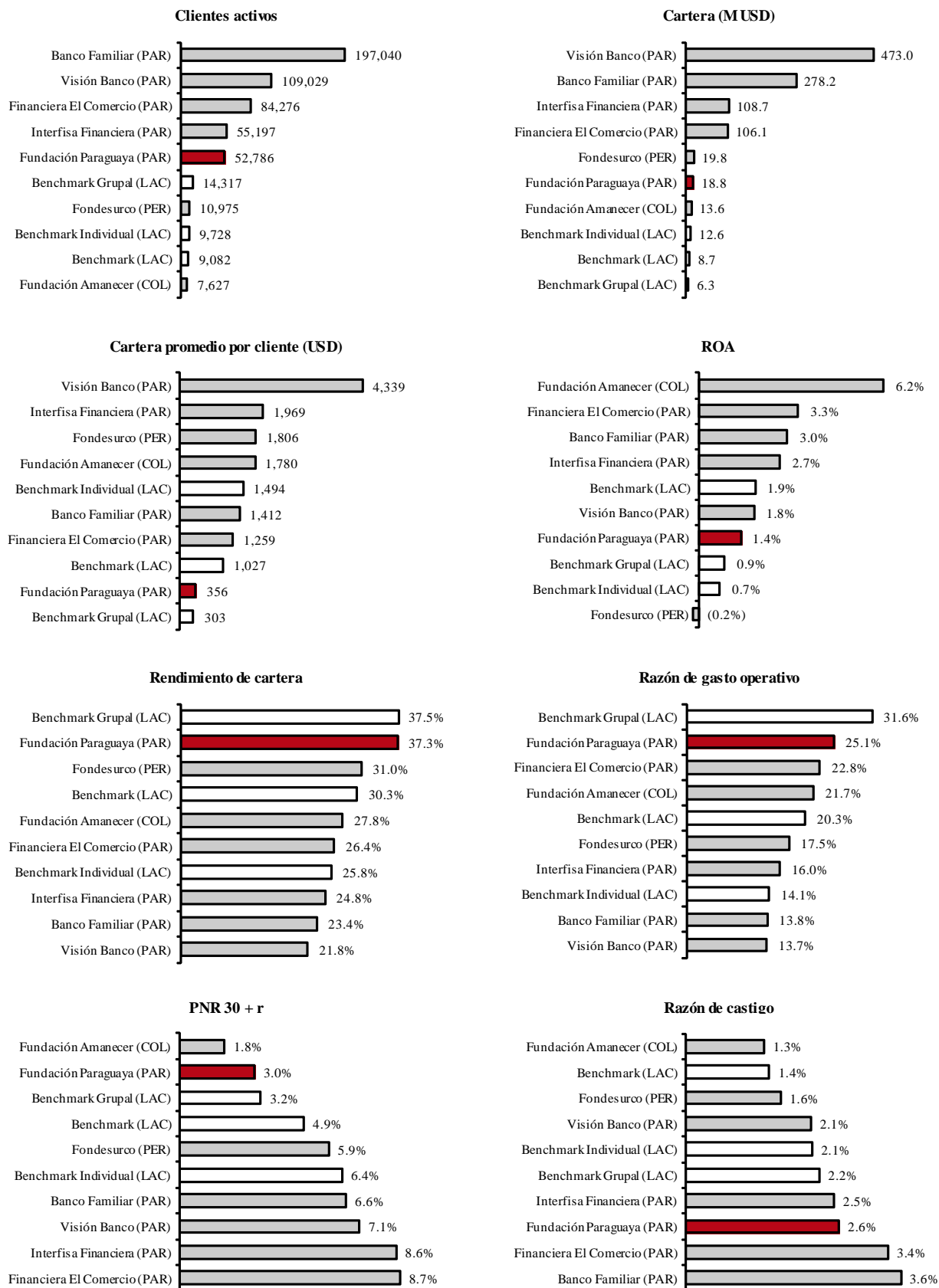
Las perspectivas de rentabilidad para Fundación Paraguaya son estables. La productividad de los asesores de crédito es elevada con respecto a sus pares por lo que es poco probable en el corto plazo ganar una mayor eficiencia operativa que permita la reducción del ratio de costos operativos. Adicionalmente, el rendimiento de cartera se mantendría estable salvo que el techo a las tasas de interés se incremente. Por último, los costos de provisión aumentarían ligeramente debido a la nueva política que regirá a partir de nov.12 en que los ratios de provisión serán más altos para los créditos reprogramados.

Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.

³⁶ 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%).

Esta página ha sido intencionalmente dejada en blanco.

Benchmarking



Fuentes: MIX Market, Fundación Paraguaya. Datos a dic.11 a excepción de Benchmark Individual (LAC) y Benchmark Grupal (LAC) en que los datos son a dic.10.

■ **Indicadores de desempeño**

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
Alcance y oferta de servicios						
Crédito						
Clientes activos	24,588	33,763	36,437	44,399	52,786	56,081
Evolución	26.3%	37.3%	7.9%	21.9%	18.9%	6.2%
Cartera	9,144,165	11,313,969	13,198,823	18,062,873	18,798,786	22,480,285
Cartera (M PYG)	44,349	55,778	60,715	82,331	84,181	100,374
Evolución	42.8%	25.8%	8.9%	35.6%	2.2%	19.2%
Cartera promedio por cliente	372	335	362	407	356	401
% del PIB por habitante	17.7%	13.8%	14.8%	14.0%	10.8%	11.1%
% créditos < 30% del PBI per cápita (1084 USD)	n/d	n/d	n/d	88.7%	89.7%	89.1%
Plazo promedio del crédito al desembolso (meses)	-	-	-	-	9.9	8.5
% créditos con plazos > 12 meses	n/a	n/a	n/a	3.5%	6.2%	6.6%
Tasa de retención (Schreiner)	n/a	n/a	86.8%	79.9%	74.9%	68.6%
Personal						
Número de empleados (total)	210	239	260	305	328	334
Número de empleados (sólo microfinanzas)	180	210	225	252	267	267
Tasa de rotación del personal (total)	20.2%	37.9%	22.0%	21.2%	25.0%	20.8%
Tasa de rotación del personal (sólo microfinanzas)	19.3%	25.1%	23.0%	22.2%	27.4%	20.6%
% Oficiales de crédito	33.8%	38.1%	38.1%	37.4%	35.1%	36.8%
5 remuneraciones más altas/ 5 rem. más bajas	n/d	n/d	7.63x	7.78x	7.44x	15.62x
% mujeres en el personal (sólo microfinanzas)	49.4%	61.0%	57.3%	54.0%	60.7%	60.7%
% mujeres en el equipo gerencial (sólo microfinanzas)	n/d	n/d	n/d	0.0%	20.0%	n/d
% mujeres en la junta directiva	n/a	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%
Calidad de cartera						
PNR 30 + r	2.0%	3.1%	6.3%	2.7%	3.0%	3.9%
Razón de PNR 30 + r + castigos	6.7%	5.3%	10.4%	6.5%	5.6%	n/a
PNR 31 ó 365	1.8%	3.1%	2.4%	1.6%	2.1%	3.6%
PNR 365	0.2%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Reprogramados	0.0%	0.0%	3.9%	1.0%	0.8%	0.3%
Razón de castigo	4.3%	2.0%	3.6%	3.3%	2.6%	0.0%
Ratio de cobertura del riesgo (PNR 30)	67.7%	56.6%	57.1%	61.5%	71.7%	86.5%
Razón de capital descubierto (PNR 30)	1.2%	2.9%	2.3%	1.7%	1.5%	1.5%
Análisis financiero						
ROE	12.1%	9.2%	4.7%	9.0%	5.0%	(0.3%)
Deudas / Patrimonio	1.73x	2.01x	2.03x	2.33x	2.86x	2.73x
Razón de suficiencia de capital básico	45.8%	41.0%	40.2%	34.5%	35.2%	29.5%
Razón de suficiencia de capital total	45.8%	41.0%	40.2%	34.5%	35.2%	29.5%
ROA	5.0%	3.5%	1.9%	2.5%	1.1%	(0.1%)
ROA (sin donaciones)	4.9%	3.2%	1.6%	2.8%	1.4%	(0.1%)
ROA (operaciones de microfinanzas)	4.9%	3.4%	1.9%	2.6%	1.0%	(0.1%)
Ratio de ingreso total	50.7%	45.3%	42.8%	38.6%	39.8%	41.1%
Rendimiento de cartera	50.1%	45.2%	42.9%	36.5%	37.3%	38.7%
Margen neto de interés	38.3%	34.3%	31.0%	28.5%	26.6%	26.3%
Razón de gasto operativo	31.7%	28.8%	27.1%	24.7%	25.1%	27.5%
Razón de ingreso de costos	62.5%	63.7%	63.3%	64.0%	63.1%	67.0%
Costo por prestatario	108	106	94	95	96	102
Clientes por empleado	117	141	140	146	161	168
Clientes por oficial de crédito	346	371	368	389	459	456
Razón de gasto financiero	9.3%	9.4%	10.3%	7.2%	9.9%	11.6%
Costo del ahorro	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Costo de la deuda	11.2%	11.9%	12.7%	8.8%	11.5%	12.7%
Razón de gasto por deterioro	1.4%	2.1%	2.7%	2.3%	2.4%	2.1%
Cartera a activos	69.2%	71.2%	73.0%	78.7%	65.9%	80.2%
Disponibilidades / Depósitos a la vista	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Liquidez / Total de activos (LAR)	16.2%	15.3%	14.7%	12.0%	24.7%	5.6%
Ratio de liquidez (1 año)	198.7%	191.7%	175.1%	175.4%	172.1%	216.2%
Tasa de cambio 1 USD= xx PYG	4,850.0	4,930.0	4,600.0	4,558.0	4,478.0	4,465.0

■ Estados financieros ó PYG

Estado de resultados (PYG '000)	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
Intereses y comisiones recibidos por cartera	18,263,782	23,959,999	24,046,988	25,676,101	31,165,817	28,966,446
Ingresos de otros activos financieros	144,832	79,808	28,535	21,301	69,759	146,788
Intereses y otros gastos financieros	3,207,092	4,705,057	5,725,205	4,973,399	8,515,128	8,486,903
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	(188,126)	(272,053)	(27,441)	(117,385)	249,135	(220,514)
Resultado Financiero	15,013,395	19,062,697	18,322,876	20,606,618	22,969,583	20,405,817
Otros ingresos operativos	3,794	(149,855)	(300,314)	210,020	443,561	60,081
<i>Escuelas Autosuficientes, ganancia (pérdida)</i>	3,686	(180,295)	(447,131)	123,334	399,520	(20,502)
<i>Educación Emprendedora, ganancia (pérdida)</i>	107	30,440	146,817	86,686	44,041	80,583
Otros ingresos de Microfinanzas	72,260	115,547	186,164	1,288,706	1,565,050	1,610,037
Costos operativos	11,544,971	15,284,215	15,174,664	17,418,911	20,974,393	20,628,018
<i>Costos del personal</i>	7,428,146	10,076,862	9,626,468	11,848,711	13,794,361	13,198,443
<i>Gastos administrativos y otros</i>	3,830,589	4,904,334	5,237,032	5,179,467	6,734,840	7,053,986
<i>Depreciación</i>	286,235	303,019	311,164	390,733	445,192	375,589
Resultado no operativo (neto)	-	-	-	-	-	-
Ingreso operativo bruto	3,544,478	3,744,175	3,034,062	4,686,433	4,003,801	1,447,917
Provisión neta para cartera incobrable	511,445	1,120,255	1,519,952	1,588,724	2,015,882	1,541,367
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	3,033,033	2,623,920	1,514,110	3,097,710	1,987,919	(93,450)
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-	-
Resultado operativo neto antes de donaciones	3,033,033	2,623,920	1,514,110	3,097,710	1,987,919	(93,450)
Impuesto sobre la Renta	402,778	380,308	271,571	490,164	390,720	-
Resultado neto antes de donaciones	2,630,255	2,243,612	1,242,539	2,607,546	1,597,199	(93,450)
Ingresos netos por donaciones	67,129	197,439	274,442	(257,780)	(362,597)	20,456
Resultado neto	2,697,384	2,441,051	1,516,981	2,349,766	1,234,602	(72,994)

Balance (PYG '000)	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
ACTIVOS	63,241,496	76,928,984	82,060,844	103,504,529	125,758,233	121,205,294
Activos líquidos	10,269,140	11,794,543	12,030,173	12,398,581	31,063,869	6,846,142
Cartera neta	43,763,239	54,798,343	59,872,856	81,489,669	82,901,945	97,233,495
<i>Cartera bruta</i>	44,349,200	55,777,866	60,714,587	82,330,574	84,180,964	100,374,472
<i>(Provisión para pérdida por deterioro)</i>	(585,960)	(979,522)	(841,731)	(840,905)	(1,279,019)	(3,140,977)
Intereses devengados	1,102,510	1,489,524	1,230,324	1,586,068	1,411,891	1,530,462
Inversiones financieras	3,228,814	3,350,726	3,122,620	1,223,888	2,686,800	5,421,394
Activos fijos netos	3,955,325	3,831,085	3,711,543	5,371,172	5,521,597	6,768,677
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	922,467	1,664,763	2,093,327	1,435,150	2,172,131	3,405,124
PASIVO Y PATRIMONIO	63,241,496	76,928,984	82,060,844	103,504,529	125,758,233	121,205,294
Pasivo	40,084,568	51,331,005	54,945,884	72,436,494	93,187,147	88,707,202
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-	-
Préstamos	36,686,555	42,685,804	47,814,499	65,769,727	81,943,974	79,042,846
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos	3,398,013	8,645,201	7,131,385	6,666,766	11,243,173	9,664,356
Patrimonio	23,156,928	25,597,979	27,114,960	31,068,036	32,571,086	32,498,092
Capital básico	23,156,928	25,597,979	27,114,960	31,068,036	32,571,086	32,498,092
<i>Capital social</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Resultado neto del periodo</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Resultados acumulados</i>	23,156,928	25,597,979	27,114,960	31,068,036	32,571,086	32,498,092
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-	-

Promedios del Balance General	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
Cartera bruta	36,433,565	53,033,810	55,990,884	70,433,333	83,453,006	89,929,585
Activos	53,863,001	70,085,240	79,494,914	92,782,687	114,631,381	123,481,763
Depósitos	-	-	-	-	-	-
Préstamos y deuda subordinada	28,713,161	39,686,180	45,250,152	56,792,113	73,856,851	80,493,410
Patrimonio	21,808,236	24,377,453	26,356,469	29,091,498	31,819,561	32,534,589

■ Estados financieros ó USD

Estado de resultados (USD)	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
Intereses y comisiones recibidos por cartera	3,765,728	4,860,040	5,227,606	5,633,195	6,959,763	6,487,446
Ingresos de otros activos financieros	29,862	16,188	6,203	4,673	15,578	32,875
Intereses y otros gastos financieros	661,256	954,373	1,244,610	1,091,136	1,901,547	1,900,762
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	(38,789)	(55,183)	(5,965)	(25,754)	55,635	(49,387)
Resultado Financiero	3,095,545	3,866,673	3,983,234	4,520,978	5,129,429	4,570,172
Otros ingresos operativos	782	(30,397)	(65,286)	46,077	99,053	13,456
<i>Escuelas Autosuficientes, ganancia (pérdida)</i>	760	(36,571)	(97,202)	27,059	89,218	(4,592)
<i>Educación Emprendedora, ganancia (pérdida)</i>	22	6,174	31,917	19,019	9,835	18,048
Otros ingresos de Microfinanzas	14,899	23,438	40,470	282,735	349,498	360,591
Costos operativos	2,380,406	3,100,246	3,298,840	3,821,613	4,683,875	4,619,937
<i>Costos del personal</i>	1,531,577	2,043,988	2,092,710	2,599,542	3,080,474	2,955,978
<i>Gastos administrativos y otros</i>	789,812	994,794	1,138,485	1,136,346	1,503,984	1,579,840
<i>Depreciación</i>	59,018	61,464	67,644	85,725	99,418	84,119
Resultado no operativo (neto)	-	-	-	-	-	-
Ingreso operativo bruto	730,820	759,468	659,579	1,028,178	894,105	324,282
Provisión neta para cartera incobrable	105,453	227,232	330,424	348,557	450,175	345,211
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	625,368	532,235	329,154	679,620	443,930	(20,929)
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-	-
Resultado operativo neto antes de donaciones	625,368	532,235	329,154	679,620	443,930	(20,929)
Impuesto sobre la Renta	83,047	77,142	59,037	107,539	87,253	-
Resultado neto antes de donaciones	542,321	455,094	270,117	572,081	356,677	(20,929)
Ingresos netos por donaciones	13,841	40,049	59,661	(56,555)	(80,973)	4,581
Resultado neto	556,162	495,142	329,779	515,526	275,704	(16,348)

Balance (USD)	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
ACTIVOS	13,039,484	15,604,256	17,839,314	22,708,322	28,083,571	27,145,643
Activos líquidos	2,117,348	2,392,402	2,615,255	2,720,180	6,936,996	1,533,290
Cartera neta	9,023,348	11,115,283	13,015,838	17,878,383	18,513,163	21,776,819
<i>Cartera bruta</i>	9,144,165	11,313,969	13,198,823	18,062,873	18,798,786	22,480,285
<i>(Provisión para pérdida por deterioro)</i>	(120,817)	(198,686)	(182,985)	(184,490)	(285,623)	(703,466)
Intereses devengados	227,322	302,135	267,462	347,975	315,295	342,769
Inversiones financieras	665,735	679,660	678,830	268,514	600,000	1,214,198
Activos fijos netos	815,531	777,096	806,857	1,178,405	1,233,050	1,515,941
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	190,199	337,680	455,071	314,864	485,067	762,626
PASIVO Y PATRIMONIO	13,039,484	15,604,256	17,839,314	22,708,322	28,083,571	27,145,643
Pasivo	8,264,859	10,411,969	11,944,757	15,892,166	20,809,993	19,867,235
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-	-
Préstamos	7,564,238	8,658,378	10,394,456	14,429,515	18,299,235	17,702,765
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos	700,621	1,753,590	1,550,301	1,462,652	2,510,758	2,164,470
Patrimonio	4,774,624	5,192,288	5,894,556	6,816,155	7,273,579	7,278,408
Capital básico	4,774,624	5,192,288	5,894,556	6,816,155	7,273,579	7,278,408
<i>Capital social</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Resultado neto del periodo</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Resultados acumulados</i>	4,774,624	5,192,288	5,894,556	6,816,155	7,273,579	7,278,408
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-	-

Promedios del Balance General	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2009	dic. 2010	dic. 2011	oct. 2012
Cartera bruta	7,512,075	10,757,365	12,171,931	15,452,684	18,636,223	20,141,004
Activos	11,105,773	14,216,073	17,281,503	20,356,008	25,598,790	27,655,490
Depósitos	-	-	-	-	-	-
Préstamos y deuda subordinada	5,920,239	8,049,935	9,836,990	12,459,876	16,493,267	18,027,639
Patrimonio	4,496,543	4,944,717	5,729,667	6,382,514	7,105,753	7,286,582

■ F3rmulas

Retorno sobre activos (ROA):	Ingreso operativo neto / Promedio de activos
ROA (sin donaciones):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Promedio de activos
Retorno sobre patrimonio (ROE):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Patrimonio promedio
Apalancamiento:	Pasivo / Patrimonio (al final del periodo)
Raz3n de suficiencia de capital:	Capital total / Activos ponderados por riesgo (al final del periodo)
Ratio de ingresos totales:	Ingresos totales / Saldo bruto de cartera promedio
Rendimiento de cartera:	Ingresos de cartera / Saldo bruto de cartera promedio
Margen neto de inter3s:	Ingresos por intereses 3 Gastos por intereses / Activos rentables promedio
Ratio de gastos operativos:	Gastos operativos / Saldo bruto de cartera promedio
Raz3n de ingreso de costos:	Gastos operativos / Ingresos totales
Costo por prestatario:	Gastos operativos / Promedio de clientes activos
Productividad del personal:	Acreditados activos / Total personal (al final del periodo)
Ratio de costos financieros:	Intereses y comisiones pagadas por pasivos / Saldo bruto de cartera promedio
Costo del ahorro:	Intereses y comisiones pagadas por captaciones / Captaciones promedio
Costo de la deuda:	Intereses y comisiones pagadas por la deuda / Deuda promedio
Ratio de gastos de provisiones:	Gasto neto por provisiones / Saldo bruto de cartera promedio
Tasa de cartera castigada:	Castigos / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de cobertura de riesgo:	Provisiones por malos cr3ditos / Cartera en riesgo > 30 d3as
Efectivo para dep3sitos a la vista:	Activos l3quidos disponibles / Dep3sitos a la vista (al final del periodo)
Ratio de liquidez (1 a3o):	Activos de corto plazo / Pasivo a corto plazo (al final del periodo)

■ Escala de calificaci3n

Planet Rating		Clasificaci3n com3n de las notas de calificaci3n para todas las agencias de calificaci3n de microfinanzas	
Rating	Descripci3n	Clasificaci3n	Definici3n
A++	Desempe3o financiero, operacional e institucional son excelentes en comparaci3n con los est3ndares del sector. Los planes de mediano y/o largo plazo son dise3ados adecuadamente, la capacidad de ejecuci3n es buena y los objetivos son alcanzables. Riesgo bajo y/o correctamente gestionado en el corto y mediano plazo. Los riesgos a largo plazo son anticipados y monitoreados adecuadamente. Los cambios econ3micos, pol3ticos o sociales del entorno podr3an tener un impacto limitado en la condici3n financiera de la instituci3n, de manera que contar3an con la capacidad de realizar r3pidamente ajustes necesarios a sus estrategias y/o aplicar acciones correctivas.	<i>Excelente</i>	<i>Excelente desempe3o</i>
A+			
A			
A-			
B++	Desempe3o financiero, operacional e institucional son satisfactorios en comparaci3n con los est3ndares del sector. Los planes de mediano y/o largo plazo son dise3ados adecuadamente, la capacidad de ejecuci3n es buena y los objetivos son alcanzables. Riesgo bajo y/o correctamente gestionado en el corto y mediano plazo. Las 3reas de mejora han sido identificadas. Los cambios econ3micos, pol3ticos o sociales del entorno podr3an tener un impacto moderado en la condici3n financiera de la instituci3n.	<i>Bueno</i>	<i>Buen desempe3o</i>
B+			
B			
B-			
C++	Desempe3o financiero, operacional e institucional por debajo de los est3ndares comparables del sector. Riesgo moderado en el corto y mediano plazo aunque no totalmente mitigado. La mayor3a de las 3reas de mejora han sido identificadas, pero los planes a mediano y largo plazo no incluyen uno o varios elementos claves, la capacidad de ejecuci3n es d3bil y varios objetivos no son alcanzados. La mayor3a de los procesos y sistemas de gesti3n se encuentran implementados aunque necesitan ser redefinidos o desarrollados. La instituci3n es vulnerable a cambios econ3micos, pol3ticos o sociales del entorno.	<i>Moderado</i>	<i>Desempe3o moderado</i>
C+			
C			
C-			
D	Riesgo alto: Debilidades importantes en 3reas financieras y operacionales, resultado de una alta vulnerabilidad y del riesgo potencial de impago. El desempe3o es muy pobre en varias 3reas importantes de evaluaci3n.	<i>D3bil</i>	<i>D3bil o pobre desempe3o</i>
E	Riesgo inmediato de impago: Debilidades financieras y/o operacionales y/o estrat3gicas crean un riesgo de impago. El desempe3o es muy pobre en la mayor3a de las 3reas de evaluaci3n.		