

Fundación Paraguaya, Paraguay

RATING SOCIAL ^s **A+**

Buenos sistemas de gestión de desempeño social y protección al cliente. Probable logro de la misión social.



Comité Rating Social

Jul-18

RS anterior: 5-, Septiembre 2015, Planet Rating

Copyright © 2018 MicroFinanza Rating Srl (MFR). Prohibida la reproducción sin permiso de MFR.

FUNDAMENTO DEL RATING SOCIAL
SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO SOCIAL

Misión clara y completa, reflejando las intenciones de la institución, basada en una oferta inclusiva de microfinanzas, educación emprendedora, escuelas autosostenibles y la aplicación del semáforo de la pobreza. Alto compromiso con la misión por parte del Consejo de Administración y Alta Gerencia. La estrategia está muy bien alineada a la misión y existe un buen sistema de monitoreo social, a pesar de leves espacios mejorables. Buena alineación de RRHH.

PROTECCIÓN DEL CLIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Buena capacidad de diseñar productos. Políticas formalizadas y socializadas para el trato justo, la privacidad de los datos y el manejo de quejas. Adecuadas políticas para evitar el sobreendeudamiento, aunque frente a la limitada infraestructura del sector en términos de información, se evidencia espacio para reforzar el análisis individual de las integrantes de bancos comunales (BC). Precios razonablemente responsables con un índice de transparencia aceptable, debido en parte al método de cálculo de la tasa de interés flat para BC.

ALCANCE

Buena profundidad del alcance en cuanto a mujeres, hogares vulnerables y personas con activos limitados; sin embargo, la amplitud del alcance es moderada con un limitado crecimiento en prestatarios. Buena alineación de las actividades financiadas con la misión. Limitado tamaño de préstamo y clientes con niveles de pobreza mayor al promedio nacional.

CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Buena variedad, accesibilidad y flexibilidad de los servicios financieros, aunque por su forma legal no ofrece productos de ahorro. Amplia variedad de servicios no financieros, a clientes y no clientes, para mejorar la calidad de vida de los más vulnerables en Paraguay.

Datos institucionales		dic.-17	Indicadores sociales		dic.-17
Prestatarios activos		67.147	Cobertura rural, préstamos		29%
Ahorristas activos		-	Cientas mujeres		88%
Cartera bruta, USD		25.740.760	Personal femenino		63%
Ahorro total, USD		-	Personal femenino en la Gerencia		19%
Sucursales		24	Préstamo otorgado promedio, USD		430
Personal total		466	Préstamos en tercer ciclo		12%
			Préstamos en > tercer ciclo		35%
Forma legal		ONG	Saldo promedio de préstamo / INB pc		9%
Inicio		1985	Metodología individual, cartera		56,5%
Red		Acción International	Tasa de deserción de clientes		33,6%
Área		Urbano-rural	CeR30		2,0%
Metod. de crédito		Indiv., Banco C.	Tasa de rotación del personal		27,8%
Serv. financieros		Crédito, seguro	Tasa de interés anual promedio (TIA)		65,1%
Serv. no financieros		Educ. financiera/emprendedora	Índice de transparencia promedio		0,43
Cobertura		13/17 dep; Región oriental	Crecimiento en prestatarios activos		2%

Para mayor detalle, referirse a anexos 2 y 4.

MicroFinanza Rating

Rumipamba E2-194 y Av. República esquina

Quito - Ecuador

Tel: +593 23 518 299

www.microfinanzarating.com
Fundación Paraguaya

Manuel Blinder 5589 c/Tte. Espinoza

Asunción - Paraguay

Tel: +595 21 609 277

fundacionparaguaya.org.py

Área	Factor	Evaluación	Resultados
Sistema de Gestión del Desempeño Social	Misión social	Excelente	<p>La misión es completa e incluye los objetivos sociales relacionados con el cliente meta, los servicios ofrecidos y el cambio esperado, que se definen formalmente en el Plan Estratégico mediante un glosario de los términos claves.</p> <p>+ La misión, complementada por la visión, refleja completamente las intenciones de la institución.</p>
	Gobernabilidad social	Excelente	<p>+ Buenas prácticas de gobernabilidad, contando además con una Política de Buen Gobierno.</p> <p>+ Fuerte compromiso del CdA con la misión, apoyado por la existencia de comités sociales (Escuelas y Educación).</p> <p>+ El CdA recibe información sobre el alcance y el cambio en los clientes del programa de Microfinanzas.</p>
	Estrategia social	Excelente	<p>Los planes operacionales anuales incluyen objetivos sociales y metas claras en relación al alcance y al cambio deseado en la vida de los clientes.</p> <p>+ La estrategia de productos presenta una muy buena alineación con los objetivos sociales, contando con créditos y una amplia variedad de servicios no financieros.</p> <p>+ El CdA y el equipo gerencial analizan los riesgos sociales de forma periódica.</p>
	Equilibrio social y financiero	Excelente	<p>El crecimiento ha sido sustentable en los últimos tres años, aunque muestra un menor crecimiento en prestatarios comparado a la cartera.</p> <p>+ El nivel de ROA promedio de los últimos tres años (2,6%) está en el rango normal e indica una rentabilidad responsable.</p> <p>+ Ver protección al cliente para precios responsables.</p> <p>+ La compensación de la alta gerencia es transparente y presenta una adecuada coherencia con la misión social.</p>
	Monitoreo social e informes	Bueno	<p>Buena capacidad de monitorear las características de los clientes, aunque los datos registrados en el sistema para la totalidad de los clientes es mejorable.</p> <p>+ Existen varios reportes de información social, aunque existe espacio para una mayor consolidación de la misma.</p>
	Alineación de RRHH con la misión	Excelente	<p>+ Los procesos de selección, inducción y capacitación del personal se encuentran alineados con la misión.</p> <p>La evaluación del desempeño y el sistema de incentivos incluyen parámetros relacionados al cumplimiento de valores institucionales y objetivos sociales.</p>

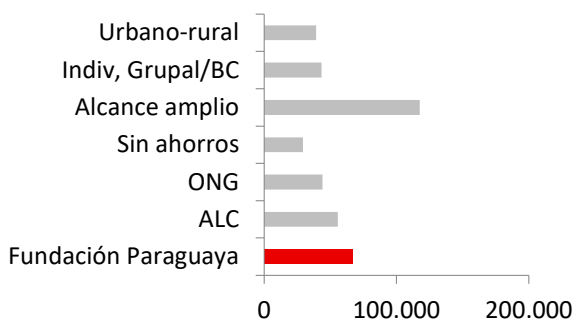
Área	Factor	Evaluación	Resultados
Protección al cliente y responsabilidad social	Diseño y otorgamiento de productos	Excelente +	Buena capacidad de diseñar productos considerando las necesidades de los clientes mediante los diferentes canales de retroalimentación. Existen estudios de satisfacción, aunque no incluyen preguntas sobre las condiciones de los productos (monto, costo, plazo, etc.).
	Prevención del sobre endeudamiento	Bueno +	Moderado riesgo de sobre-endeudamiento en las zonas de operación. Buen análisis de capacidad de pago para créditos individuales; no se realiza un análisis individual para integrantes de comité de mujeres. Mejorable infraestructura del sector de microfinanzas, dado la limitada información del buró de crédito. El sistema de incentivos y las metas de productividad no generan un riesgo de sobre-endeudamiento.
	Transparencia	Bueno +	La liquidación de crédito y el contrato que reciben los clientes incluyen todas las condiciones del préstamo. Por otro lado, el índice de transparencia que compara la tasa nominal anual con el APR es bajo, especialmente para comités de mujeres (ver sección 2.2 para mayores detalles).
	Precios responsables	Adecuado +	Los precios son razonablemente responsables; la tasa efectiva mayor se justifica por el limitado crédito promedio, la metodología y los servicios no-financieros.
	Trato justo y respetuoso	Excelente +	Buenas políticas de cobranza y controles por parte de Auditoría Interna y el Centro de Acompañamiento al Cliente. Adecuadas políticas de reestructuración de préstamos.
	Privacidad de los datos de los clientes	Excelente +	A través de la solicitud de crédito, el cliente autoriza consulta del buró de crédito, y a través del contrato el uso de su información.
	Mecanismos para resolver quejas	Excelente +	Amplia variedad de canales de fácil acceso para presentar quejas y socialización en agencias, tanto verbalmente como por escrito.
	Responsabilidad Social hacia el personal	Excelente +	Adecuado equilibrio de género entre el personal; sin embargo, hay sub-representación de miembros femeninos en la gerencia y CdA. Aceptable tasa de rotación del personal. Buenas políticas de recursos humanos y resultados del estudio anual de clima laboral (90%). Adecuadas condiciones contractuales con amplios beneficios no monetarios y un buen plan de capacitaciones; se realizan evaluaciones de desempeño de forma semestral.
	Índice verde	Adecuado +	Adecuada estrategia ambiental, con un producto crediticio verde y algunas políticas medioambientales internas.
	Responsabilidad Social - comunidad	Adecuado +	Amplios proyectos socialmente responsables; sin embargo, no existe una lista de exclusión prohibiendo el financiamiento de actividades que puedan perjudicar a la comunidad.

Área	Factor	Evaluación	Resultados
Alcance	Amplitud de alcance	Adecuado	Buena cobertura geográfica (24 oficinas en 13 de los 17 departamentos); moderada amplitud de alcance comparado con la competencia. + - Limitado crecimiento de los prestatarios, con tendencia negativa.
	Alineación del alcance geográfico con la misión	Bueno	Adecuada cobertura de áreas pobres y áreas rurales, a pesar de que el alcance rural no es incluido en los objetivos sociales de la institución. +
	Alineación con la misión de la vulnerabilidad los clientes y de las actividades financiadas	Excelente	El alcance a hogares vulnerables o con un nivel de educación bajo es bueno, mientras que el alcance hacia las mujeres es muy bueno. + La alineación del tipo de actividades financiadas con la misión es muy buena.
	Alineación con la misión de la pobreza y exclusión financiera de los clientes	Bueno	La Fundación logra un alcance muy bueno hacia la población pobre y con activos limitados, especialmente con los comités de mujeres (según línea de base del semáforo: 53,9% en pobreza; según encuestas socioeconómicas: 37,1%). + Se percibe un adecuado alcance hacia personas con acceso limitado al crédito; el 44% de los clientes son exclusivos. El saldo promedio de préstamo sobre INB per cápita alcanza 9,3% a dic-17, evidenciando un tipo de clientes alcanzados de nivel bajo.
Calidad de los servicios	Variedad general de los servicios financieros	Bueno	+ Adecuada oferta de servicios financieros que incluyen créditos y seguros; por su figura legal, no puede captar ahorros del público. Los productos y servicios cubren las necesidades del cliente meta, + financiando capital de trabajo, activo fijo, eventos familiares, y gastos de educación y salud.
	Accesibilidad de los servicios de crédito	Bueno	+ Ausencia de barreras de acceso a los servicios, con montos y garantías accesibles al cliente meta. + Adecuada red de distribución, con formas virtuales de pago y en puntos de atención con buena cobertura. Agilidad en desembolso.
	Flexibilidad de los servicios de crédito	Bueno	+ Adecuados plazos y frecuencia de pago; queda por evaluar formalmente a través de estudio de satisfacción. Montos de préstamo en línea con las necesidades del cliente + meta; aumentos graduales por ciclo de comité de mujeres. Buena satisfacción con calidad del servicio.
	Tasa de deserción de clientes	Bueno	Tasa de deserción de clientes relativamente elevada (33,6%); las + razones de la deserción son investigadas formalmente y monitoreadas para todos los clientes.
	Calidad de los otros servicios financieros	Adecuado	+ Adecuada oferta y cobertura de servicios de seguros, en línea con las necesidades del cliente meta.
	Calidad de los servicios no-financieros	Excelente	+ Oferta muy amplia de capacitaciones, programas de educación emprendedora y servicios no financieros, con muy buen alcance en amplitud y profundidad.

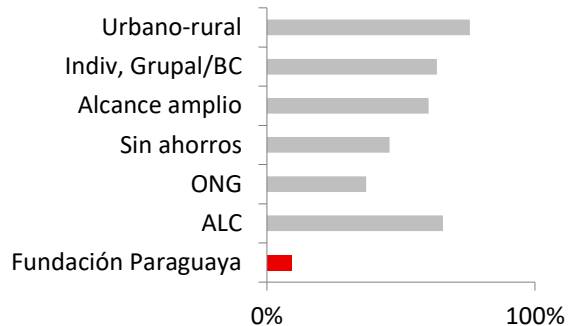
+ indica un puntaje adecuado, bueno o excelente; - indica un puntaje moderado, débil o muy débil.

Benchmark

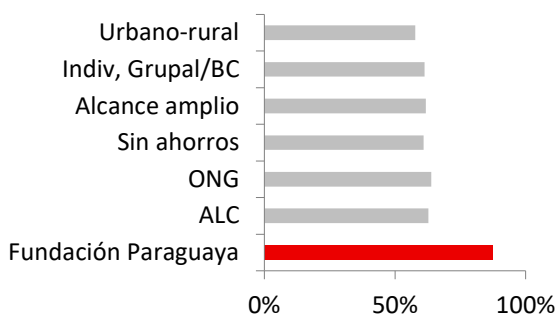
Prestatarios activos



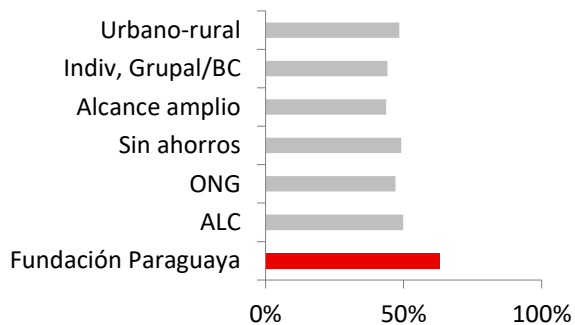
Saldo préstamo/prestatario/INB pc



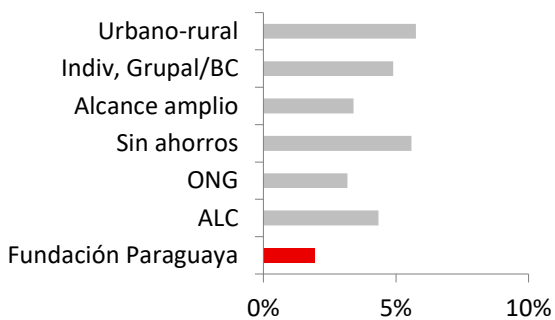
Cientas mujeres



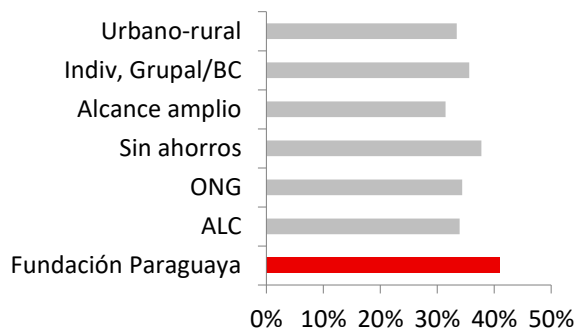
Personal femenino



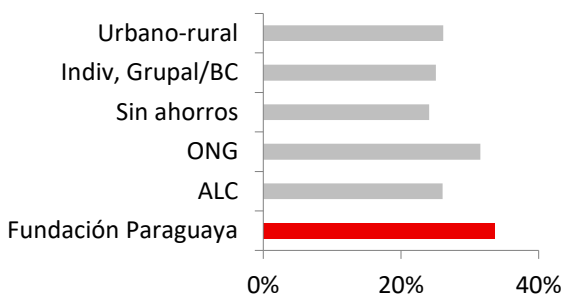
CeR30



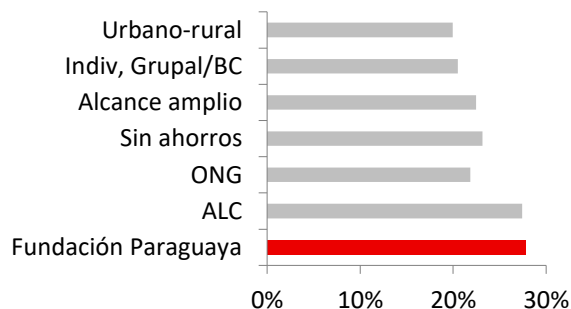
Rendimiento de la cartera



Tasa de deserción de clientes

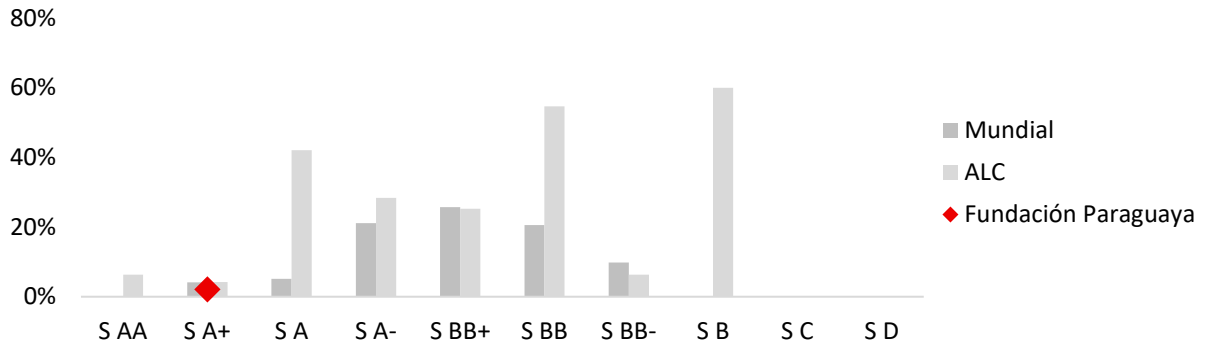


Tasa de rotación del personal

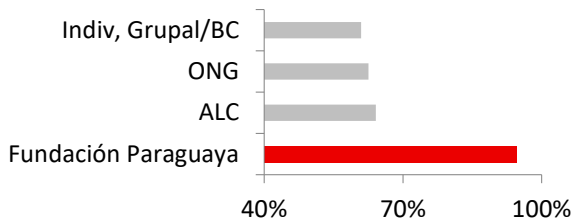


Base de datos MicroFinanza Rating, hasta 2017.
ALC: América Latina y Caribe

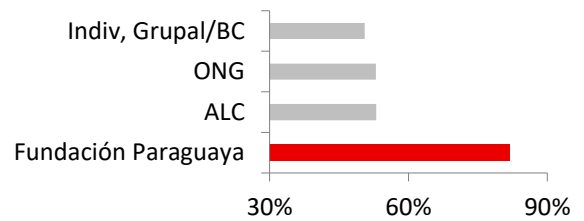
Distribución de las notas de rating social



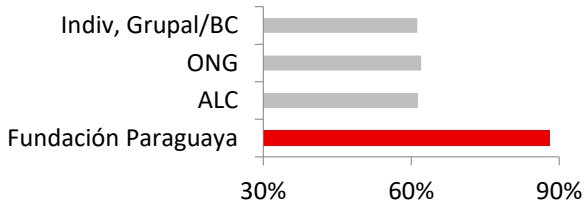
Misión, gobernabilidad y estrategia, puntaje



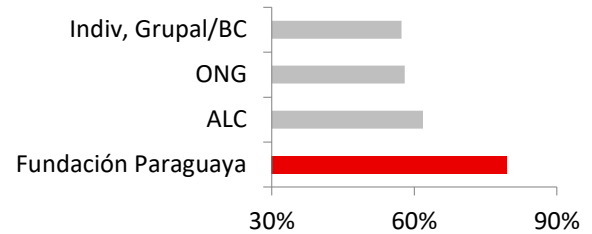
Medición del desempeño social, puntaje



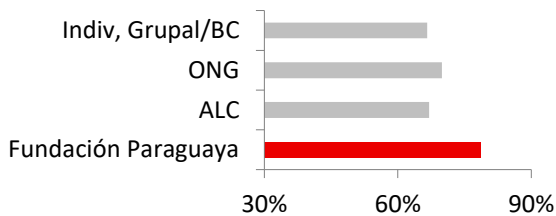
Equilibrio social y financiero, puntaje



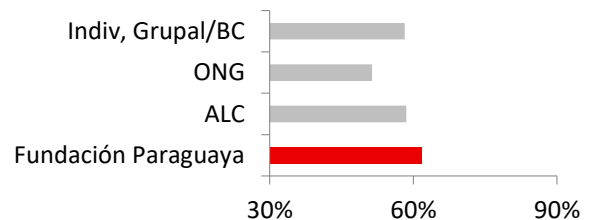
Protección al cliente, puntaje



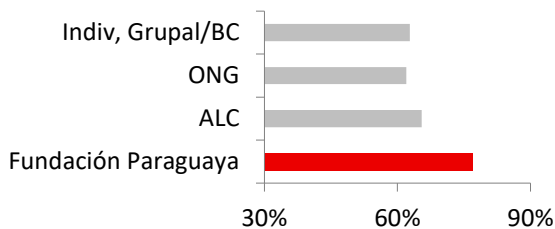
Ajuste de la profundidad de alcance a la misión, puntaje



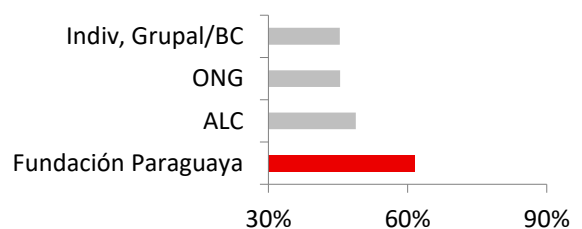
Amplitud del alcance, puntaje



Calidad de servicios, puntaje



Índice verde, puntaje



Puntaje desde la metodología y base de datos de MicroFinanza Rating. ALC: América Latina y Caribe

Contexto

Riesgo Soberano ¹

	dic.-14	dic.-15	dic.-16	dic.-17
Fitch Ratings	BB-	BB-	BB	BB (Positivo)
Moody's	Ba2	Ba1	Ba1	Ba1 (Estable)
Standard & Poor's	BB-	BB	BB	BB (Estable)

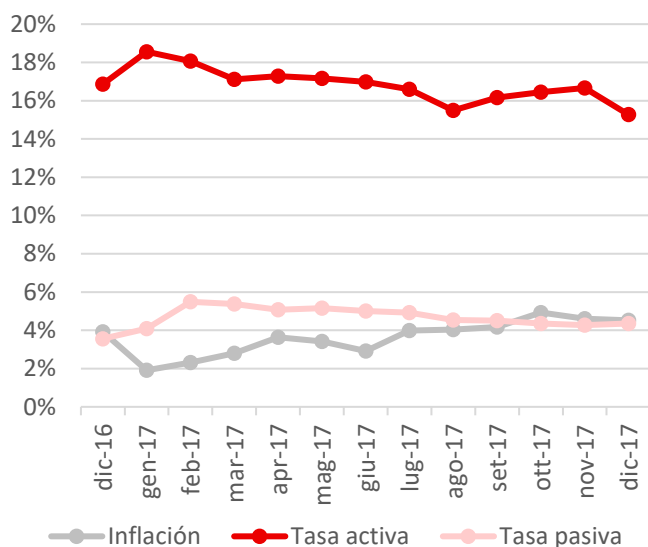
Fuente: Trading Economics. ¹ Largo plazo en moneda extranjera. nd = no disponible

Indicadores Macroeconómicos

	dic.-14	dic.-15	dic.-16	dic.-17
PIB per cápita (moneda local)	21.029.730	21.240.985	23.136.868	23.136.868
Tipo de cambio moneda local/dólar	4626,26	5806,92	5766,93	5590,48
INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)	4.390	4.210	4.060	4.060
Crecimiento del PIB (% anual)	4,72%	2,96%	4,02%	4,20%
Saldo en cuenta corriente (% del PIB)	-0,16%	-1,11%	1,51%	nd

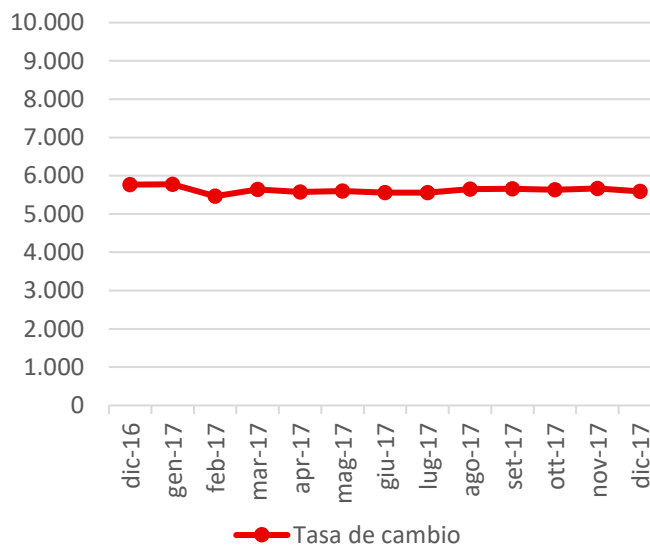
Fuente: Banco Mundial. nd = no disponible

Inflación y tasas de interés



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Tasa de cambio, USD



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Indicadores Sociales

	Datos	Fuente	Año
Población, total	6.811.297	Banco Mundial	2017
Índice de Desarrollo humano (IDH)	0,69	PNUD	2015
- Nivel	medium	PNUD	2015
Tasa de pobreza a nivel de la línea de pobreza nacional	26,4%	Banco Mundial	2017
Tasa de pobreza a \$3,10 por día	7,0%	Banco Mundial	2016
Tasa de pobreza a \$1,90 por día	1,7%	Banco Mundial	2016
Población analfabeta	10,9%	Banco Mundial	2012
Entorno para la inclusión financiera ²	0,55	Economic Intelligence Unit	2016
- Ranking del país	15/55	Economic Intelligence Unit	2016
Población sin cuenta bancaria	51,4%	Global Findex	2017
Población sin acceso al crédito formal	86,7%	Global Findex	2017
Puntaje MIMOSA ³	nd	MIMOSA	2017

² Marco regulatorio para la inclusión financiera e implementación de las correspondientes políticas públicas.

³ [MIMOSA](#): Índice de Microfinanzas sobre Alcance y Saturación del Mercado. nd = no disponible

1. Sistema de Gestión del Desempeño Social

1.1 Misión, gobernabilidad y estrategia

Misión social: Excelente
Gobernabilidad social: Excelente
Estrategia social: Excelente

MISIÓN

Desarrollar e implementar soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles que permitan activar el potencial emprendedor de las familias para eliminar su pobreza multidimensional y vivir con dignidad

Misión social

- + La misión es completa e incluye los objetivos sociales relacionados con el cliente meta, los servicios ofrecidos y el cambio esperado, que se definen formalmente en el Plan Estratégico mediante un glosario de los términos claves. Cabe mencionar que la misión aplica a todas las áreas de la institución. no únicamente microfinanzas.

Objetivos Sociales

Palabras clave en la misión

Alcanzar el cliente meta

Familias

Satisfacer sus necesidades

Desarrollar e implementar soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles

Crear cambios

Activar el potencial emprendedor de las familias para eliminar su pobreza multidimensional y vivir con dignidad

- + La misión, complementada por la visión, refleja completamente las intenciones de la institución, compartidas con el gobierno corporativo y los gerentes. La misión hace referencia a "cada familia" como cliente meta, señalando que más allá que los microempresarios con limitado acceso al sistema financiero y un enfoque hacia mujeres (especialmente con la metodología de bancas comunales), la Fundación también tiene un enfoque hacia la familia en general mediante sus diferentes programas, señalando un concepto más amplio de cliente meta. El objetivo de satisfacer las necesidades del cliente consiste en una oferta de crédito, además de servicios no-financieros como educación financiera y emprendedora, seguros y servicios de asistencia, y acompañamiento en el mejoramiento de la calidad de vida (mediante la aplicación del Semáforo de Eliminación de la Pobreza), tanto de clientes como de no-clientes de la Fundación. El objetivo de cambio se ha formalizado como la eliminación de la pobreza multidimensional, en línea con las intenciones de la institución.
- + La misión ha sido modificado ligeramente para el Plan Estratégico 2018-2022, para incluir "activar el potencial emprendedor" y que la eliminación de la pobreza sea "multidimensional", para una mayor alineación con las intenciones actuales de la institución.

Gobernabilidad buenas practicas

- + El Consejo de Administración (CdA) proporciona directrices efectivas al equipo gerencial para la definición de las estrategias. Los miembros del CdA participan en la determinación de los objetivos a largo plazo y aprueban el Plan Estratégico, mostrando una gran importancia respecto a los objetivos sociales como la eliminación de la pobreza y la autosostenibilidad de los diferentes programas de la institución.
- + El nivel de supervisión y control del CdA en las actividades gerenciales es bueno. El cumplimiento de los planes de los diferentes programas y áreas de la institución se realiza de manera sistemática mediante los OPPMs (*One-Page Project Manager*) y se proporciona retroalimentación adecuada al equipo gerencial.

- + La institución cuenta con un Código de Ética y Conducta (última actualización en dic-17), que cubre de manera exhaustiva los aspectos claves del comportamiento ético de todos los colaboradores (incluidos los directores y gerentes) de la institución y controla los potenciales conflictos de interés. La implementación y sensibilización del código es buena. El riesgo de conflicto de interés a nivel del gobierno corporativo o equipo gerencial se considera limitado. La institución cuenta con una política de conflicto de intereses, incluida en el Manual del Colaborador. La Fundación cuenta también con una Política de Buen Gobierno, aprobada en el 2008, que detalla la administración de la Fundación, la reglamentación del gobierno de la Fundación, el control y el funcionamiento de los comités.

Gobernabilidad social

- + El Consejo de Administración está compuesto por 12 miembros (7 titulares y 5 suplentes). Las últimas elecciones fueron en abr-17. Los miembros tienen experiencia amplia y diversa en temas financieros, jurídicos, de emprendimientos, ambientales, agrícolas, industriales y organizacionales. Si bien los miembros del CdA no cuentan con especializaciones específicas en temas de gestión de desempeño social, el Director Ejecutivo cuenta con amplia experiencia en temas sociales y de eliminación de pobreza, mientras que los demás miembros muestran adecuadas capacidades y una fuerte preocupación por estos temas. No existe un comité formal de desempeño social; sin embargo, existen diferentes comités que tratan temas sociales como el Comité de Escuelas Autosostenibles y el Comité de Educación Emprendedora, en los cuales 3 miembros del CdA participan; adicionalmente, temas relacionados al desempeño social de la Fundación se tratan de manera sistemática en las reuniones del CdA.
- + El CdA revisa información relevante sobre el alcance hacia el cliente meta (porcentaje de mujeres, entre otros), la satisfacción de las necesidades de los clientes (estudio anual de satisfacción, entre otros), el cambio deseado en la vida de ellos (informes de la eliminación de pobreza, concursos, entre otros) y las prácticas de protección al cliente (informes de auditoría, entre otros). Las actas de las reuniones del CdA reflejan que la información social influye en la toma de decisiones, aunque se evidencia también un enfoque adecuado en la sostenibilidad financiera. La Fundación está consciente de la importancia del compromiso social del CdA y tiene como medidas de mitigación una selección cuidadosa de los miembros y su involucramiento para la implementación de la estrategia.

No han existido cambios recientemente en la estructura legal y en la regulación y no están planificados para el corto o mediano plazo. Antes de ofrecer una oferta aún más integral con productos de ahorro, que en este momento no puede por su forma legal, la Fundación quiere fortalecer la integración de los diferentes productos y servicios actuales.

Estrategia social

- + La estrategia de la institución, formalizado en el Plan Estratégico, presenta una muy buena alineación con la misión. Los OPPM (planes de operaciones anuales) de las diferentes áreas incluyen objetivos sociales y metas claras en relación al alcance (cartera, clientes, clientes con discapacidad y créditos estudiantiles por ejemplo) y al cambio en la vida de los clientes (eliminación de pobreza). Los objetivos sociales incluidos en la estrategia cubren todos los aspectos de la misión, incluido el "vivir con dignidad" a través de concursos y acompañamiento por la institución en cumplir indicadores de pobreza que tienen que ver con salud, vivienda, etc. El Comité de Estrategia se encarga del seguimiento al PE y su revisión de forma anual, mientras que los diferentes áreas monitorean mensualmente su progreso respecto a los objetivos anuales establecidos en los OPPM. Los documentos estratégicos confirman una gestión institucional orientada hacia la eliminación de la pobreza multidimensional, de una forma sostenible. Cabe indicar que los diferentes programas e iniciativas cuentan con metas y objetivos para monitorear su cumplimiento.

- + La estrategia de productos evidencia un alto nivel de alineación con la misión, considerando que los diferentes programas e iniciativas han sido diseñados específicamente para cumplir con la misión. Existen tres programas principales en la Fundación: microfinanzas, educación emprendedora y escuelas agrícolas autosostenibles. Adicionalmente, los productos, servicios y canales están adaptados al cliente meta, satisfaciendo las necesidades de los clientes y generando cambios positivos en sus vidas. Los principales productos y servicios de la Fundación son detallados a continuación. Microfinanzas: Se ofrecen créditos bajo metodología grupal e individual, además de capacitaciones, asesoramiento, microseguros y otros beneficios (Club de Clientes). Desde 2014 la Fundación brinda intermediación en microfranquicias, un modelo en lo cual clientes se pueden volver en un microfranquicia con una limitada inversión. Educación Emprendedora: Se busca activar el potencial emprendedor de jóvenes y mujeres, brindando mentoría y capacitación; actualmente existen más de 10 programas e iniciativas, como el Foro de Emprendedores Paraguay (FEP) y Emprendé Paraguay, entre otros. Escuelas Autosostenibles: Se busca transformar a jóvenes campesinos de escasos recursos en emprendedores rurales; existen 3 escuelas agrícolas y 1 Centro Educativo para ciencias ambientales. Semáforo de Eliminación de la Pobreza: Es una encuesta de auto-evaluación acompañado por un asesor que consta de 50 indicadores divididos en 6 dimensiones de pobreza multidimensional. Las respuestas son semaforizadas entre rojo, amarillo y verde; una persona no es pobre si todos los 50 indicadores están en verde. El asesor trabaja individualmente con cada cliente seleccionada aleatoriamente en los Comités de Mujeres para la aplicación del semáforo hasta verdear todos los indicadores a través de un Mapa de Vida. Concursos: Adicionalmente, la Fundación organiza concursos (actualmente 11) premiando las personas que logran mejorar su calidad de vida.
- + La CdA y el equipo gerencial analizan regularmente los riesgos relacionados con el desempeño social (riesgo de no cumplir con los objetivos sociales definidos, daño a los clientes, riesgo reputacional, entre otros), utilizando tanto informes internos (de los tres programas, auditoría, comunicación, monitoreo, entre otros) como evaluaciones externas (Rating Social, Certificación de Protección al Cliente, auditoría externa, entre otros) y toma acciones apropiadas para evitarlos. Hay evidencia de decisiones a nivel gerencial y del CdA que fueron tomadas para mitigar los riesgos relacionados con el desempeño social, como los requerimientos de una auditoría informática para el 2018 y una auditoría externa de los resultados del Semáforo de Eliminación de la Pobreza.

1.2 Equilibrio social y financiero

Crecimiento responsable: Excelente
 Alineación de los accionistas con el doble enfoque: Excelente
 Precios responsables: Adecuado
 Alineación de la remuneración de la Gerencia con el doble enfoque: Bueno

Crecimiento responsable

- + La Fundación ha definido metas de crecimiento de cartera y clientes que se revisan mensualmente por el equipo gerencial, con desgloses por agencia y colaborador, e identifica en los informes mensuales la diferencia entre los indicadores reales y las metas establecidas.
- + La saturación de mercado (demanda y penetración de la competencia) es evaluada en los informes mensuales de coyuntura económica y de mercado. De forma consolidada, se revisan indicadores de cartera y morosidad del sector financiero y sus principales competidores, aparte de un análisis global de la economía y los límites de tasas usurarias. Cabe mencionar que se monitorea también el indicador de clientes exclusivos; la meta en el OPPM 2018 es que sea mayor al 40%, aunque no se incluyó esta meta en el PE 2018-2022. A dic-17, el 44% de los clientes de la Fundación son exclusivos (no tienen préstamos con otras entidades financieras), mientras que solamente el 0,3% tienen préstamos en más de tres entidades adicionales.

- + El crecimiento ha sido sustentable en los últimos tres años (8,3% en promedio en el período 2015-2017), tomando en cuenta la capacidad interna para gestionar el crecimiento en relación al control interno, sistemas de información, así como procesos operativos y de crédito, manteniendo adicionalmente una adecuada calidad de cartera en los periodos analizados. Además, la productividad muestra una tendencia positiva, con 409 prestatarios por asesora/oficial de crédito a dic-17. Sin embargo, los niveles de productividad por oficial de crédito han crecido significativamente en el 2017, mientras que la institución no cuenta todavía con un área específica dedicada a monitorear los diferentes riesgos. El crecimiento de cartera de otros proveedores ha sido mayor a la penetración de la Fundación Paraguaya en el 2017. Cabe mencionar que la infraestructura del sector (buró de crédito) es mejorable, contando con información mejorable.

Desempeño financiero	dic.-15	dic.-16	dic.-17
Crecimiento en prestatarios activos	11,6%	4,5%	1,9%
Crecimiento en cartera activa	10,7%	0,3%	13,8%
Crecimiento en número de empleados	18,2%	3,1%	0,9%
Crecimiento en número de sucursales	0,0%	0,0%	0,0%
Cartera en riesgo (>30)	3,1%	2,4%	2,0%
Tasa de cartera castigada	2,7%	5,9%	3,3%
Cartera reestructurada	0,3%	0,6%	0,3%
Tasa de riesgo de crédito	6,5%	10,8%	7,1%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	10,5%	8,9%	5,3%
Retorno sobre activo (ROA)	3,2%	2,9%	1,8%
Retorno sobre patrimonio ajust. (AROE)	7,9%	5,8%	2,5%
Retorno sobre activo ajustado (AROA)	2,4%	1,9%	0,9%
Autosuf. Operativa (OSS)	113,5%	112,2%	107,7%
Cartera sobre activo total	75,7%	73,4%	82,1%
Capital sobre activo total	32,0%	33,4%	34,1%
Razón deuda-capital	2,3	2,1	2,0
Productividad personal (prestatarios)	141	143	144
Productividad Of.de Cred. (prestatarios)	345	341	409
Tasa de gastos operativos	26,6%	27,0%	29,9%
Tasa de gastos financieros	7,4%	7,9%	6,0%
Tasa de gastos de provisión	4,0%	4,6%	3,5%
Rendimiento de cartera	41,0%	40,3%	40,9%
Tasa de cobertura del riesgo (CER 30)	98,0%	92,0%	109,9%
Remuneración Gerencia/personal campo	nd	nd	14,8

Fuente: Fundación Paraguaya

Último periodo: datos anuales.

Alineación de los accionistas con el doble enfoque

- + El nivel de ROA promedio de los últimos tres años está en el rango normal (entre 1% y 3%), aunque con tendencia decreciente, e indica una rentabilidad responsable frente a los clientes. Aunque no existe formalmente una política de rentabilidad máxima, cabe indicar que por su forma legal no existe la figura de distribución de dividendos, mientras que existe una consciencia dentro del CdA en relación a niveles de rentabilidad responsables y la transferencia de beneficios a los clientes. La Fundación no ha presentado cambios en la estructura de propiedad en los últimos años y no se tienen previsto cambios en el corto a mediano plazo.
- + La estructura financiera es transparente y responsable y la razón deuda/capital incluye todas las fuentes de fondeo. Los estados financieros auditados son accesibles públicamente y disponibles bajo requerimiento de la calificadora.

Precios responsables Ver sección 2.2 para el análisis de precios responsables.

Alineación de la remuneración de la Gerencia con el doble enfoque

- + La compensación de la alta gerencia es transparente, siendo accesible a los evaluadores bajo solicitud, y su alineación es en general coherente con la misión social. La brecha entre las remuneraciones fijas de los tres primeros puestos de gerencia y los tres últimos cargos del personal de campo (brecha de alrededor de 15 veces) se encuentra por encima de algunos grupos de pares (en relación con el tipo, tamaño y la madurez de la institución), aunque por debajo del promedio de instituciones con un nivel de alcance similar. Cabe mencionar que existe un sistema de bonificación para el personal de campo y que las brechas mencionadas únicamente incluyen salario fijo, mientras que oficiales y asesores ganan alrededor de un salario fijo adicional como bono mensual por cumplimiento de metas. La compensación de la alta Gerencia basada en incentivos toma en cuenta los indicadores de desempeño financiero y social.
- + Además de indicadores de sostenibilidad financiera, la evaluación formal del Gerente General por parte del CdA incluye indicadores específicos de desempeño social alineados con la misión, como la ampliación del alcance, las familias que salieron de la pobreza, e indicadores respecto a la consolidación de los modelos de las escuelas autosostenibles, el programa de educación emprendedora y el semáforo de la pobreza, entre otros. Cabe mencionar que el Gerente General cuenta con los mismos criterios de evaluación que el Director Ejecutivo, quién actúa como Presidente de la Fundación.

1.3 Medición del desempeño social

Monitoreo del cliente meta: Bueno

Monitoreo de la calidad de los servicios: Excelente

Monitoreo del cambio/impacto: Bueno

Consolidación y análisis de la información social; reportes : Excelente

Cliente meta

- + La entidad muestra una buena capacidad de monitorear las características de los clientes que son relevantes a su misión y la alineación de los resultados objetivos hacia el cliente meta. Para clientes individuales se recopilan pocos datos socioeconómicos en el sistema (edad, género, estado civil y rural/urbano), mientras que existe una base de datos más amplia de las integrantes de los comités de mujeres. Por un lado, una serie de datos relevantes son capturados en el SIG recolectados mediante la encuesta socioeconómica en la solicitud de crédito para las integrantes de los comités, que incluye edad, género, estado civil, ubicación, miembros del hogar, cantidad de hijos, actividad principal, salario mensual o ventas y costos mensuales, si recibe remesas, nivel educativo, nivel educativo máximo del hogar, situación vivienda, ingresos total del hogar y por miembro, y nivel de pobreza económica (alineado a la línea nacional de pobreza y pobreza extrema). Por otro lado, existe una base de datos de la aplicación del semáforo, que evidencia un muy alto nivel de alineación con los objetivos de la misión para estos clientes más vulnerables. Para la aplicación del semáforo, se toma una muestra aleatoria de las clientas de comités de mujeres de alrededor de 8% cada año; por lo tanto, los variables del semáforo, relevantes para la misión, son disponibles solamente para una porción de clientes, no plenamente representativa de todos los clientes. En las escuelas autosostenibles, la Fundación aplica un proceso de selección de los participantes que incluye la aplicación del semáforo, para asegurar que las personas que beneficien de este programa estén alineadas con el cliente meta del programa. La institución trabaja sobre diferentes proyectos con otras organizaciones dirigidos a los más vulnerables, como personas con discapacidad visual, para activar el potencial emprendedor y sacarlos de la pobreza. Cabe mencionar que la Fundación no sólo tiene metas de extensión nacional de sus programas a clientes y no-clientes, sino que también se produzcan réplicas en otros países y otros tipos de organizaciones fuera del sector de microfinanzas, contando con información sobre el alcance de este cliente meta más amplio.

- + Fundación Paraguaya ha desarrollado un sistema propio de medición de pobreza multidimensional, que se evidencia como bueno, innovador y alineado a sus objetivos sociales. La herramienta utilizada para la medición de la pobreza es el sistema del Semáforo de eliminación de pobreza. Cabe indicar que el primer indicador de los 50 es relacionado a pobreza económica, comparándolo con la línea de pobreza y pobreza extrema nacional. Este sistema de medición de pobreza multidimensional se aplica a más de 3.000 clientas de comités de mujeres cada año (sobre un total de 48.955 clientes de comité de mujeres a dic-17), con un acompañamiento cercano por parte del asesor para ayudar a que la clienta y su familia salgan de la pobreza. Si bien actualmente la aplicación del semáforo a clientes de crédito se limita a comité de mujeres, es importante indicar que estos clientes presentan los mayores niveles de pobreza y vulnerabilidad, lo que podría sobreestimar el alcance de la institución en relación a personas en situación de pobreza, especialmente al compararlos con promedios nacionales. Por otra parte, la institución está en un proyecto piloto de aplicar el semáforo a clientes que no formen parte de comité de mujeres, sin acompañamiento por parte del oficial. Adicionalmente, la institución está aplicando el semáforo a 100% de la comunidad de la Escuela Cerrito (alrededor de 1000 familias), para medir la pobreza multidimensional de cada familia de la comunidad, con la meta de llegar a un 0% de pobreza en 1 año. Otro proyecto consiste en asistir específicamente a personas con discapacidad visual con un plan de negocios, un crédito y acompañamiento con la aplicación del semáforo, incluyendo educación emprendedora.
- + El SIG tiene la capacidad de desglosar los datos de los clientes (incluyendo la situación de pobreza multidimensional) según sucursal, zona del cliente y sector de su actividad principal. Además, el sistema permite elaborar un mapa de pobreza multidimensional geo-referenciado que permite analizar la distribución de la pobreza para cada uno de los 50 indicadores, lo que permite identificar necesidades más amplias de las poblaciones en las zonas de intervención que pueden ser atendidos a través de alianzas con otras organizaciones (municipios, empresas privadas, etc.). El nuevo sistema del semáforo está integrado con el core bancario.
La institución no utiliza el Poverty Probability Index (PPI) para medir el nivel de pobreza y el cambio de los clientes, basándose en el Semáforo de Eliminación de la Pobreza que ha desarrollado internamente.

Calidad del servicio

Ver sección 2.2.1 para el análisis del monitoreo de la calidad de los servicios.

Cambio

- + El sistema para monitorear el cambio en la vida de los clientes que participan al semáforo es muy bueno. Posteriormente a la aplicación del semáforo, se elabora un plan de acción y se realiza un acompañamiento por lo menos mensual por parte de la asesora a cada una de las clientas participando en el programa. Las intervenciones y los avances se registran en el sistema para monitorear los avances y cambios en el tiempo (metodología longitudinal). De esta manera, se realiza un monitoreo sistemático de las clientas que han podido salir de la pobreza económica y multidimensional, gracias a la intervención de la Fundación. Existen espacios de mejora en la inclusión de clientes individuales y clientas que han dejado la institución. Cabe indicar que, en el 2014, se publicó un estudio utilizando la metodología de “difference-in-difference” sobre una muestra de 472 mujeres integrantes de comités; 282 han recibido (aparte de su crédito) el acompañamiento del semáforo, y 190 solo recibieron un crédito. Los resultados indican que el programa de Semáforo para la pobreza es exitoso para ayudar a las familias a superar la pobreza porque los clientes que participaron en el programa de asesoramiento de Semáforo tuvieron más éxito en la superación de la pobreza que aquellos clientes que solo recibieron créditos. La Fundación prevé realizar un ensayo controlado aleatorizado (ECA) en el mediano plazo.

+ La Fundación lleva 7 años con la herramienta del semáforo, por lo cual ya se han producido y analizado resultados del objetivo de cambio. El monitoreo del cambio evidencia un alto nivel de integración en las operaciones de la Fundación. Existe el Departamento del Semáforo (22 personas) dedicado a la medición de pobreza multidimensional y en cumplir el objetivo de cambio, además de dos comités dedicados; un comité metodológico (integrantes de Monitoreo y Evaluación, Metodología del Semáforo, y un experto independiente) y un comité estratégico (integrantes del Departamento del Semáforo con el Director Ejecutivo). Mensualmente se monitorea el avance en los indicadores de la eliminación de la pobreza, mientras que se produce un informe cada año del cambio logrado. Se sigue trabajando con las clientas que no salieron de la pobreza en siguientes años, completando la muestra con participantes nuevas. El amplio conjunto de variables de cambio investigadas es muy relevante para conocer los cambios en la vida de los clientes establecidos como metas de la organización.

Reporte y fiabilidad de la información social

+ La calidad y la fiabilidad de la información recopilada sobre el perfil de los clientes y el cambio en sus vidas son buenas en términos generales. Todos los aspectos del proceso de gestión de la información, incluyendo las responsabilidades del personal, los métodos para la recolección, almacenamiento, control de calidad y presentación de informes son claros y documentados en las políticas. Las prácticas de la institución cumplen en general con las políticas de gestión de datos sociales. La recopilación de datos y la captura de datos están cubiertos durante las capacitaciones a las asesoras y varias áreas comprueban la exactitud de los datos sociales recogidos en campo y capturados en el sistema. El Manual Metodológico explica el marco conceptual, las dimensiones e indicadores, y las 4 etapas del semáforo. El Manual de Soluciones del Semáforo para Asesoras explica de forma detallada el proceso del seguimiento y acompañamiento a la clienta. Las asesoras cuentan con un Tablet en la cual la clienta llena el cuestionario, con el acompañamiento de la asesora. Existen tres áreas con funciones de control de los datos sociales: (i) en las agencias existe un monitoreo del semáforo por parte del Gerente de Oficina y un monitoreo al azar por parte del Gerente Regional en coordinación con el Coordinador del Programa (muestra de 3%); (ii) el área de Monitoreo y Evaluación verifica 5% de los semáforos; (iii) Auditoría Interna controla el 5% de las líneas de base y 5% de las certificaciones (clientes que han salido de la pobreza) mediante visitas de verificación en campo.

+ La mayoría de la información sobre el desempeño social es reportada con una frecuencia adecuada. En los reportes mensuales del programa de Microfinanzas se detalla cierta información a nivel de todos los clientes (urbano/rural, saldo y crédito promedio, género, etc.), que son compartidos con la Gerencia de Programas, Gerencia General y el CdA. Por otra parte, los datos del semáforo (entre 3.000 y 4.000 clientas por año) se actualizan constantemente dentro del sistema informático y se generan reportes periódicos para las jefaturas, gerencias y el CdA. Los estudios de calidad de servicios (encuestas semanales y el estudio de satisfacción anual por parte del CAC) incluyen datos sobre el uso y la satisfacción de los diferentes servicios por el cliente, compartidos mensualmente con la Gerencia de Servicios Institucionales y la Gerencia General. Adicionalmente, en la memoria anual se consolida la información social de los diferentes programas, también sobre sus colaboradores y alianzas a nivel mundial. Se considera un aspecto mejorable la consolidación de la información recopilada sobre el perfil de los clientes (incluyendo su nivel de pobreza) y su satisfacción, especialmente de los clientes que no participan en el programa del semáforo.

+ La institución reporta datos del desempeño social periódicamente de manera transparente mediante el Rating Social que realiza cada 2-3 años, además de contar con la Certificación de Protección al Cliente desde e 2016. En la memoria anual, la Fundación incluye una variedad de información social alineada a sus objetivos sociales. Por otra parte, la institución reportó hasta el 2016 hacia MIX Market. La Fundación forma parte de la Red de Microfinanzas del Paraguay, la cual está conformada por 7 entidades especializadas en microfinanzas. Desde 1985, la Fundación forma parte de la Red Acción Internacional, que promueve intercambios técnicos, benchmarking, trabajo en redes, y publicidad.

1.4 Alineación de RRHH con la misión

Alineación de la selección y capacitación del personal con la misión: Excelente
Alineación de la evaluación e incentivo del personal con la misión: Bueno

Alineación de la capacitación del personal con la misión

- + El sistema de inducción y capacitación de la Fundación contribuye muy efectivamente a la diseminación de la misión hacia el personal; la misión, los valores, objetivos sociales, y principios de la protección al cliente son cubiertos en de manera exhaustiva durante estos procesos. La frecuencia y cobertura de la capacitación sobre el desempeño social es apropiada, considerando la actual red de oficinas y la limitada rotación del personal. La diseminación de la misión entre el personal se percibe como muy buena, con un fuerte compromiso de los colaboradores con los objetivos sociales de la institución.

Alineación de la evaluación e incentivo del personal con la misión

- + La alineación de la evaluación del personal a la misión es adecuada. El sistema de evaluación de desempeño semestral evalúa el comportamiento ético del personal a través de indicadores como su relación con los clientes y el personal, la calidad de atención al cliente, la muestra de honestidad y equilibrio emocional en su comportamiento, y cumplimiento con las normas de la institución. Además, de estos aspectos cualitativos, la evaluación semestral cuenta con un análisis del cumplimiento de metas cuantitativas, las cuales incluyen la retención del cliente, la habilidad de reclutar a clientes meta, y el cambio positivo generado en los clientes (solo para asesoras de comité de mujeres, mediante la aplicación del semáforo). A través de visitas de campo por parte de Auditoría Interna, se revisa la calidad del servicio por el personal de campo, así como la colección y calidad de los datos sociales, que en casos relevantes pueden ser considerados en la evaluación del personal.
- + Los incentivos del personal fueron diseñados para contribuir al cumplimiento de algunos de los objetivos sociales de la Fundación. Además del volumen de la cartera y de su calidad, el sistema de incentivos incluye la retención del cliente (renovaciones), mientras que para las asesoras de banca comunal, existe un incentivo en base al cumplimiento del objetivo del número de clientes que han salido de la pobreza en el año, medido a través de los indicadores del semáforo. El sistema de incentivos no genera un riesgo de desvío de misión; a pesar de metas altas de productividad, que pueden llegar a hasta 1.300 prestatarios por asesora de banca comunal y hasta 400 prestatarios para un oficial de crédito, estos objetivos se aplican a asesores con mucha antigüedad en la institución, mientras que existen adecuados controles para mitigar el riesgo de desvío de misión relacionado a las metas de productividad. Por ejemplo, las encuestas semanales ejecutadas por el Centro de Acompañamiento al Cliente, verifica el trato recibido por el cliente en la solicitud y el desembolso. La gran mayoría bonifica cada mes y se utiliza una escala progresiva para las bonificaciones.

2. Protección al cliente y responsabilidad social

2.1 Responsabilidad Social hacia el personal Clima laboral: Bueno
 Compensación del personal: Excelente
 Desarrollo profesional: Excelente

Equidad de género entre el personal + El equilibrio de género en general es adecuado; aunque la composición del personal en la Fundación es bien equilibrada (63% femenino), los miembros femeninos de en la Gerencia y el Consejo de Administración son sub-representados (19% y 25% respectivamente).

Rotación del personal + La tasa de rotación del personal se encuentra levemente por encima del benchmark; en el 2017, la tasa de rotación del personal de la Fundación alcanza 28%, en línea con el benchmark regional de América Latina y Caribe (27%) y América del Sur (27%), sin embargo, por encima de ONGs (22%). Cabe mencionar que solo una minoría de la rotación se encuentra en puestos gerenciales y personal de campo (5% ponderada del total de 28%).

+ La tendencia en la tasa de rotación es decreciente respecto al 2016, aunque se mantiene en niveles superiores al 2015.

+ Una de las razones principales de renuncia es una mejor propuesta (45,9%), mientras que 48,6% sale por razones personales, familiares o de estudio. Respecto a los salarios, la Fundación se adhiere a la regulación nacional, cumpliendo con los salarios mínimos establecidos por ley.

+ La Gerencia de Desarrollo Institucional calcula la tasa de rotación del personal y monitorea su nivel por períodos (último informe de ene18-may18). Los empleados que dejan la institución completan una entrevista de salida y se realiza un análisis de las razones de rotación del personal.

Personal	dic.-15	dic.-16	dic.-17
Personal total	448	462	466
Personal femenino	65,0%	66,2%	63,3%
Personal femenino en la Gerencia	34,0%	35,7%	19,0%
Miembros femeninos de la JD	30,8%	30,8%	25,0%
Tasa de rotación del personal	24,2%	31,0%	27,8%
Masculino	29,5%	31,3%	28,1%
Femenino	21,2%	30,8%	27,6%
Gerencia	8,9%	5,5%	8,2%
Oficiales de crédito	10,0%	13,3%	11,2%
Otro personal	44,2%	53,2%	44,4%

Políticas de recursos humanos y seguridad en el trabajo + Las políticas de recursos humanos son completas y cubren los salarios, beneficios, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, protección contra el acoso, libertad de asociación, resolución de quejas, procedimientos disciplinarios y otras sanciones. Las políticas de recursos humanos están disponibles para todo el personal en el Manual del Colaborador.

+ La política de recursos humanos de la Fundación cumple con las leyes nacionales del trabajo. La institución no usa trabajo forzado o infantil y cumple con las leyes sobre el reclutamiento de menores de edad.

- + El Manual del Colaborador refuerza los estándares señalados en el Código de Ética, incluyendo un resumen del Código de Ética, el Reglamento Interno de Trabajo (indicando sanciones en caso de incumplimiento con las políticas de la Fundación), la política de no discriminación, la política de conflicto de intereses y un capítulo dedicado a la prevención del acoso sexual en el ámbito laboral. La política de no discriminación cubre aspectos como sexo, raza, religión, discapacidades y orientación sexual. El riesgo de discriminación hacia el personal o favoritismo por género, religión, familia u otros factores es limitado.
- + La prohibición de manejar efectivo en el campo ayuda a mitigar potenciales riesgos en relación a la seguridad del personal de campo.

Monitoreo del clima laboral

- + La institución realiza un estudio de clima laboral cada año, levantando información por parte del personal sobre aspectos como la carga de trabajo, las capacitaciones, la comunicación, participación, y liderazgo de parte de sus supervisores. Las encuestas de satisfacción del personal son completados anónimamente. Los resultados son analizados por categorías (género y área) y compartidos con la Gerencia y los empleados. El estudio de clima laboral del 2017 (representando 70% de los colaboradores) mostró una satisfacción general de 90% sobre 7 dimensiones, con el menor puntaje en las dimensiones "Oportunidad de crecimiento laboral" y "Condiciones de trabajo". Un aspecto por fortalecer es el nivel de detalle de análisis de los resultados, considerando que se analiza mayormente las 3 dimensiones con los mejores puntajes (Sentido de pertenencia 97%; Motivación 91%; Calidad de Jefatura 90%), en vez de enfocarse en las dimensiones con valoración más baja.
- + Existe un sistema de quejas formalizado para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones de manera confidencial, aunque actualmente no parece ser utilizado de manera efectiva, con el personal prefiriendo utilizar canales informales.

Condiciones contractuales y beneficios

- + Todos los empleados tiene un contrato formal de empleo. Los salarios están alineados con el sector de microfinanzas para todas las categorías de empleados y respetan las regulaciones sobre el sueldo mínimo. Si bien la remuneración fija del personal del campo (oficiales y asesores) es el mínimo legal, existe un sistema de incentivos con el cual pueden hasta más que doblar el salario fijo mediante bonificaciones mensuales. Adicionalmente, la Fundación aplica cada 6 meses el semáforo a todos sus colaboradores, mientras que ofrece créditos a tasas preferenciales y existen alianzas con bancos para que los colaboradores puedan ahorrar a una mejor tasa de interés, entre otros beneficios.

Evaluación, capacitación y desarrollo

- + Las capacitaciones para el personal son muy buenas: la mayoría del personal recibe capacitaciones efectivas que son apropiadas para sus funciones por lo menos dos veces al año, en base a un plan de capacitación y un presupuesto dedicado. Las posibilidades de acceso a capacitaciones externas, además de la capacitación interna, se perciben como buenas. La inducción al personal nuevo cubre las habilidades esenciales de cada puesto de trabajo; la inducción en la matriz consiste de una capacitación en aspectos generales (misión, visión, valores, ética, protección al cliente, productos y servicios) mientras que la inducción en el área consiste de un entrenamiento y acompañamiento en habilidades específicas del puesto. En 2017, el total de horas invertidas en capacitación fue de 13,821 horas y se ha logrado alcanzar a 297 colaboradores, que representan el 67% del total al cierre del año. Aparte de las capacitaciones, existen foros mensuales para el personal de campo durante los cuales se comparten experiencias y se refuerzan habilidades y valores.
- + Se realiza una evaluación de desempeño formal a todos los empleados cada 6 meses. Los resultados son utilizados para alimentar el plan de capacitación (por área), así como definir promociones y aumentos de sueldo. Las oportunidades de carrera se basan en criterios transparentes, que se pueden revisar en el Manual del Colaborador (resultados de evaluaciones, cumplimiento de valores, antigüedad, formación académica, etc.). Cabe mencionar que la Fundación no cuenta con planes individuales de carrera ni un plan de back-ups, aunque se tiene previsto su implementación.

2.2 Protección al

Diseño y sistema de distribución de los productos adecuados: Excelente

cliente
Prevención del sobre endeudamiento: Bueno
Transparencia: Bueno
Precios responsables: Adecuado
Trato justo y respetuoso: Excelente
Privacidad de los datos de los clientes: Excelente
Mecanismos para resolver quejas: Excelente

Diseño y sistema de distribución de los productos adecuados + Se recopila información periódicamente para monitorear el uso de los productos y servicios por parte de los diferentes segmentos de clientes (género, antigüedad, sucursal, crédito) en el estudio anual de satisfacción. La institución ha realizado un análisis formal de cómo sus productos, servicios y modelos de entrega ayudan a los clientes, preguntando si los servicios ayudaron a mejorar sus ingresos o uno de las otras 5 dimensiones del semáforo, el uso de servicios no-financieros (Club de Clientes y capacitaciones), el uso de los diferentes canales de pago, etc. Adicionalmente, a través de encuestas realizadas por el Centro de Acompañamiento al Cliente (CAC), se revisa el destino del crédito (invertir en negocio, emergencias, pagar otra deuda, etc.) y como le está yendo en su negocio o emprendimiento, así como el uso de los servicios no-financieros (incluyendo microfranquicias) y de los canales de pago. Las encuestas muestran un buen alcance, tomando 20% de muestra con una tasa de respuesta entre 20% y 50%. El último estudio de satisfacción obtuvo un alcance de 1.696 clientes (41% comité de mujeres; 59% clientes individuales), lo que a dic-17 constituye 2,5% de los prestatarios activos.

+ Encuestas representativas de clientes se utilizan regularmente para recoger la retroalimentación de los clientes sobre la satisfacción con el trato y los servicios financieros. Las encuestas semanales son consolidadas de forma mensual por el CAC y presentadas al Gerente de Servicios Institucionales y mandadas al Gerente General. Se podría profundizar el análisis desglosando los resultados por segmento de clientes y por las características específicas de los clientes. Aparte de las encuestas semanales, se realiza un estudio de satisfacción de forma anual, cubriendo el servicio general y la relación con los empleados de campo. Un aspecto por considerar es la inclusión de preguntas acerca de los términos de los productos (monto, costo, plazo y frecuencia de pago).

Ver sección 4.2 para el análisis de deserción de los clientes.

Prevención del sobre endeudamiento + El factor de riesgo contextual para el sobre-endeudamiento de los clientes es medio: el nivel de servicios de microfinanza en las áreas de operación y el índice de crecimiento de los competidores son moderados, mientras que la información disponible en el buró de crédito es mejorable: el buró de crédito Informconf no indica el monto de la deuda vigente o de la cuota; sólo indica si el cliente ha sido consultado en la central de riesgo, si ha solicitado un crédito o si registra antecedentes negativos. La Fundación después se encarga de verificar el monto de las deudas a través de llamadas a las instituciones financieras. 44% de los clientes de la Fundación son exclusivos mientras que 55% tienen hasta 3 otros préstamos. La Fundación muestra moderados indicadores de crecimiento, menor a su competencia.

+ La decisión sobre el monto y el plazo del préstamo considera en la mayoría de los casos límites de endeudamiento prudenciales. En el caso de los créditos individuales, la cuota como máximo puede representar el 60% de los fondos disponibles del hogar. Para créditos de consumo, la cuota a Fundación Paraguaya más las cuotas de los créditos con otras instituciones puede representar como máximo el 40% del disponible neto. Para los créditos grupales, como máximo el 30% de los integrantes del comité de mujeres puede acceder a otros créditos grupales y el monto máximo del crédito paralelo dentro de los créditos grupales es el 50% del crédito vigente, para no afectar la fortaleza de la garantía solidaria. Para créditos grupales, todavía no se ha definido formalmente un límite de capacidad de pago, considerando que actualmente no se realiza un análisis de capacidad de pago para comités de mujeres.

- + El análisis del flujo de caja individual es muy bueno: la capacidad de pago del cliente es calculada adecuadamente a través de un análisis detallado de los ingresos del cliente, gastos de la empresa y hogar, las deudas de otras fuentes y las deudas de los demás miembros del hogar. El análisis se repite a cada ciclo de préstamo. Se considera la volatilidad de ingresos, tomando en cuenta un promedio de buenos y malos escenarios de venta. Cabe mencionar que todos los microempresarios deben tener al menos 12 meses de experiencia en el local y en la actividad. La cartera de consumo es limitada, los montos son relativamente bajos y no se presta en moneda extranjera; lo que limita los préstamos de alto riesgo.
- Los comités de mujeres tienen una garantía solidaria y en vez de un elaborado análisis de capacidad de pago, se hace una encuesta socioeconómica a cada integrante, que da una idea de la situación familiar, los activos y los fondos disponibles. Dentro del comité, las mujeres deciden la distribución del monto total del crédito, y la encuesta socioeconómica ayuda a prevenir sobre-endeudamiento; sin embargo, no existe un límite de cuota respecto a su ingreso neto. La encuesta detalla la actividad principal y secundaria, los ingresos y gastos del titular y hogar (salario, o venta y costos), y datos de los miembros de la familia (incl. educación, vivienda, bienes). Por otro lado, se revisa el buró de crédito para verificar si tienen otros créditos (atrasados); sin embargo, no se revisa en cada renovación (al menos cada 1 de las 2 renovaciones, y 1 vez al año).
- + La calidad y cantidad de formación inicial y cursos de actualización de los oficiales de crédito y asesoras de comités son buenas. La política de capacidad de pago es adecuadamente difundida entre el personal con una frecuencia adecuada, teniendo en cuenta la tasa de rotación de oficiales y asesoras (11,2% en el 2017). La inducción incluye la explicación de la metodología de créditos y un mes de capacitación práctica en la sucursal junto con analistas con más experiencia. En los foros mensuales o reuniones semanales en las agencias se revisa también periódicamente la metodología crediticia.
- + Las políticas de la Fundación en relación a la revisión y el reporte de los datos del cliente al buró de crédito son adecuadas; los procesos de consulta e intercambio de datos del cliente son formalizados en la política de crédito. La gran mayoría de los préstamos son verificados por el buró de crédito antes del desembolso, a excepción de una porción mínima de créditos con montos pequeños y clientes recurrentes (renovaciones por comités de mujeres). El buró de crédito cubre algunos de los proveedores financieros formales clave que son relevantes al mercado meta de la organización y la información es actualizada mensualmente. Para comités de mujeres, la revisión en el buró no se realiza en cada ciclo para todas las integrantes del comité de mujeres; se revisa al menos 50% de las integrantes en cada ciclo de forma rotativa para que, considerando la rotación promedio de estos créditos de 6 meses, cada integrante sea revisada al menos una vez al año.
- + La calidad de la cartera es buena y se mantiene relativamente estable (CeR30 entre 2,0%-3,1% en los últimos 3 años), aunque destaca el desmejoramiento en el 2016 (cartera castigada del 5,9%), principalmente por el impacto de inundaciones del río Paraguay. El sobre-endeudamiento del cliente puede ser uno de los factores que contribuyen a los pagos atrasados, aunque otras razones pueden ser menores ventas o emergencias personales, familiares o del negocio (salud, robo, etc.). La morosidad es la razón principal de deserción de clientes, mientras que para clientes potenciales la razón principal de no renovar es que no necesitan un crédito. Las medidas correctivas usadas para mejorar la calidad de la cartera son apropiadas.
- + Los incentivos para el personal valoran la calidad de la cartera (25%) tanto como el volumen de la cartera (25%), aunque menos que el número de clientes (nuevos 25% y renovados 25%), dejando espacio de mejora en la prevención del riesgo de sobre-endeudamiento.

Transparencia

- + La liquidación de crédito y el contrato que reciben los clientes incluyen todas las condiciones de los préstamos: monto de préstamo, interés nominal y comisiones (en monto), tasa de interés anual (TIA), costo total del préstamo en monto, fecha de desembolso y plazo del crédito, tabla de amortización (con montos de capital e interés por cada pago), productos vinculados (Club de Clientes), consecuencias de atraso en los pagos y gastos de cobranza. La liquidación de crédito también incluye una tabla de amortización. La liquidación de crédito para comités se podrían completar incluyendo el monto del capital y interés en cada cuota de cada integrante. Por otro lado, la TIA señalada no incluye todos los componentes del costo para acceder al crédito.
- El índice de transparencia de la institución, que representa un promedio ponderado del índice de transparencia de los dos principales productos de crédito es bajo (43), implicando una diferencia significativa entre la tasa de interés nominal divulgada a los clientes y la tasa de interés efectiva calculada según los estándares internacionales (Metodología MFT). La diferencia es más significativa para Comités de Mujeres (29,8) que para créditos individuales (54,7), principalmente porque a los comités se aplica una tasa flat. Cabe mencionar que la Fundación Paraguaya respeta la normativa local que requiere la comunicación de la TAN y la TAE (metodología del interés compuesto) que sólo incluye como costo del crédito los intereses pero no los demás conceptos asociados que sí se incluyen en el cálculo para el índice de transparencia.

Precios responsables

- + La TAE calculada con la herramienta de MFR para los dos principales productos de la Fundación (comités de mujeres y microempresa) alcanza 65,1%. Esta tasa incluye: (i) tasa de interés; (ii) seguro de desgravamen; (iii) Club de Clientes; (iv) costo administrativo (comisión), y (v) 10% IVA sobre el interés. Si bien la tasa es relativamente elevada, está alineado con el mercado y no varía más del 15% de la tasa promedio de los préstamos con un monto similar. Las componentes de la tasa regulada en el país difieren de las componentes utilizadas en la metodología internacional del cálculo de la TIA de MicroFinance Transparency (ver anexo 4). Las tasas más elevadas de los comités de mujeres son justificadas por: (i) la metodología banca comunal con garantía solidaria (70% de sus clientes); (ii) el Club de Clientes que ofrece un seguro médico básico y otros beneficios; (iii) seguro de desgravamen obligatorio por ley nacional; (iv) aplicación y seguimiento del semáforo a una muestra de +/- 8% de las integrantes de comités; (v) montos relativamente bajos; y (vi) reuniones frecuentes y al menos una capacitación por ciclo.

Ver sección 1.2 para la alineación de la rentabilidad con la misión.

Productos de crédito	Tasa de interés anual prom. (TIA) ¹	Índice de transparencia promedio ¹	Préstamos activos	Cartera activa	Saldo promedio préstamo USD ²	Saldo de préstamo / INB pc ²
Comité de Mujeres (Banca Comunal)	66,5%	29,79	70%	44%	237	5,8%
Microempresa	63,9%	54,74	23%	49%	810	19,9%
Fundación Paraguaya	65,1%	43,04	94%	93%	377	9,3%

Metodología MicroFinance Transparency: Pricing analysis tool. ¹ Productos de crédito principales que juntos constituyen >70% de la cartera (anexo 4). ² Los datos en la línea de Fundación Paraguaya se refieren a la cartera total.

Trato justo y respetuoso

- + El Manual de Crédito indica específicamente los procedimientos que se deben seguir para la gestión de la mora de créditos individuales y grupales. Estos procedimientos especifican la acción a seguir por tramo de atraso. Asimismo, la política de cobranza describe las prácticas aceptables e inaceptables de cobranza. El personal de campo y de cobranza recibe periódicamente capacitaciones respecto al seguimiento y se sensibilizan las prácticas inapropiadas de gestión de mora.

- + La institución tiene mecanismos específicos para atender a aquellos clientes que demuestren voluntad de pago pero cuya capacidad de pago se ha visto afectada, tanto para los créditos individuales como los créditos grupales. Así, se cuenta con los mecanismos de refinanciación (se otorga un nuevo crédito para cancelar la deuda vigente, esto se aplica a créditos que ya están en mora) y reestructuración (el cliente se encuentra al día pero no puede seguir pagando la misma cuota). Sin embargo, la política no formaliza los casos de problemas específicos donde los clientes pueden ser exigibles a la reprogramación (ej. catástrofe natural, enfermedad grave, fallecimiento de un familiar, etc.).
- + La Fundación cuenta con un proceso de control interno adecuado para verificar la aplicación uniforme de políticas con respecto al trato justo y respetuoso de los clientes. Esto se realiza a través de (i) las varias encuestas de satisfacción del cliente (llamadas telefónicas) por parte del Centro de Acompañamiento al Cliente, y (ii) las visitas de campo (documentación y clientes) por Auditoría Interna. Por otro lado, Auditoría Interna hace seguimiento a las quejas de los clientes comunicadas por medio del buzón de quejas/sugerencias relacionadas con el desempeño del personal. Considerado el tamaño de la muestra de clientes visitados y el cuestionario utilizado, el área de Auditoría Interna contribuye adecuadamente a mitigar el riesgo de prácticas de cobranza inaceptables y fraudes contra los clientes. Durante las visitas de campo a los clientes (7% de los clientes activos en el 2017), los auditores realizan preguntas dirigidas a identificar conductas inapropiadas. Adicionalmente, existen visitas de campo por parte de los Jefes y Gerentes de Microfinanzas con adecuada frecuencia, así como evidencia de medidas que se han tomado en casos de comportamiento inapropiado del personal.

Privacidad de los datos de los clientes

- + El contrato incluye una cláusula de privacidad que indica que la información de los clientes no se puede compartir sin su autorización. La Fundación requiere el consentimiento escrito del cliente a través del contrato de crédito para poder compartir los datos del cliente sólo si es necesario y siempre y cuando sea en beneficio del cliente. Además, no autoriza la venta de información para fines comerciales. Se requiere el consentimiento escrito del cliente para el uso de información o fotografías en anuncios publicitarios, material de mercadeo, etc. Por otro lado, en la solicitud de crédito se pide la autorización del cliente para reportarlo al Informconf en caso de que tenga un atraso mayor a 90 días. Esta autorización también está contenida en el contrato de crédito.

Mecanismos para resolver quejas

- + Los canales para presentar quejas son de fácil acceso y responden muy bien a las preferencias de los clientes. El sistema permite presentar quejas a alguien diferente del contacto principal del cliente. Desde el 2009, se estableció un buzón de quejas ubicado físicamente en cada oficina de la Fundación Paraguaya, un formulario de sugerencias en la página web y direcciones de correos electrónicos para enviar reclamos y sugerencias. Adicionalmente, cuenta con líneas gratis del Call Center (en español y guaraní), un número de WhatsApp y redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram). Desde sep-15, existe un Centro de Acompañamiento al Cliente (CAC) que utiliza todos los medios de comunicación para recibir y enviar datos e informaciones desde y hacia los clientes. En el folleto entregado y explicado al cliente se detallan los diferentes canales disponibles para presentar quejas. Cabe mencionar que existe espacio de mejora en la formalización de mecanismos para transferir y resolver quejas de clientes de la Fundación, recibidas por terceros.

- + Los clientes son informados adecuadamente sobre como presentar una queja a través de varios canales: durante el desembolso por la recepcionista, en la documentación que se entrega al cliente en el momento del desembolso, en las reuniones de los comités de mujeres, por la presencia de buzones de quejas en las sucursales, en materiales de comunicación visibles en las sucursales, y en el sitio web. Además, existen varias encuestas por teléfono ejecutadas por el CAC en las cuales siempre se pregunta si es que tiene sugerencias. Los folletos entregados al cliente y la comunicación verbal parecen ser particularmente efectivos para informar los clientes acerca del mecanismo para presentar quejas.

2.3 Índice verde y responsabilidad social comunidad

Manejo de riesgos medioambientales: Adecuado
 Productos medioambientales: Adecuado
 Políticas de protección a la comunidad: Moderado
 Proyectos para la comunidad: Bueno

Índice verde

- + La estrategia ambiental es adecuada. Si bien la protección ambiental no forma parte de la misión de la Fundación, el cuidado del medio ambiente se formaliza en el Plan Estratégico como un límite de las operaciones que puede desarrollar la Fundación. Además, se separan desechos, se cuenta con alianzas con instituciones locales para recoger desechos como el papel, y las luces son bombillas de bajo consumo. Algunos miembros del Consejo de Administración han participado en actividades de sensibilización sobre los riesgos y las oportunidades ambientales. Existe una persona bajo la Gerencia de Programas designada para el manejo de las cuestiones ambientales. Dentro de las operaciones de Microfinanzas existe la política que no se puede financiar clientes con actividades que dañan al medio ambiente. En el 2016, se hizo un estudio para desarrollar productos crediticios verdes para tecnologías eficientes, por lo que actualmente se ofrece financiamiento para cocinas mejoradas. Las prácticas ambientales de la institución no se incluyen en el informe anual o en el informe al CdA.
- + El manejo de la huella ecológica interna de la organización es adecuado. El riesgo ambiental interno se reduce gracias a los mecanismos específicos para optimizar el consumo de papel, energía y para reciclar los residuos. También se llevan a cabo actividades específicas para promover las buenas prácticas en consumo de papel, agua y energía con el personal. Además, las escuelas agrícolas cuentan con licencias ambientales del gobierno de Paraguay (Dirección General de Control de la Calidad Ambiental y de los Recursos Naturales), cumpliendo con adecuada gestión de la calidad y protección ambiental.
- + El riesgo ambiental tiene un peso moderado en la decisión de aprobación del préstamo: se prohíbe financiar clientes que ejercen actividades que dañan al medio ambiente; sin embargo, el Manual de Crédito no detalla las actividades prohibidas. Los contratos de préstamo no incluyen cláusulas que requieren que los clientes mejoren las prácticas ambientales o mitiguen los riesgos ambientales.
- + La institución ofrece un producto verde de cocinas mejoradas. En el 2016, en el marco del proyecto EcoMicro, se realizó una investigación de mercado respecto al potencial de financiamiento verde para tecnologías eficientes. Hasta dic-17, 992 créditos "verdes" fueron colocados, principalmente para la compra de cocinas eficientes por integrantes de los comités de mujeres. En las encuestas iniciales el 68% de las clientes indicaron que no iban a retirar su cocina anterior; sin embargo, al realizar la encuesta de monitoreo (3 meses después de la compra) se verificó que el 94% retiraron la vieja cocina. Se podría ampliar la oferta con otros productos de crédito y/o seguros para ayudar a los clientes a ser más resistentes frente a los shock ambientales o al cambio climático. Según el estudio realizado en el 2016, casi un cuarto de los clientes encuestados sufrió algún tipo de inclemencia climática en su vivienda o negocio en los últimos años, principalmente granizo, inundaciones, sequía y corte de rutas.

+ La institución proporciona capacitaciones y proyectos educativos "verdes" respecto a responsabilidad social, cuidado al medio ambiente y emprendimiento ecológico. Asimismo, sensibilizan a clientes y no-clientes sobre el riesgo ambiental y la economía verde. A los comités de mujeres se da una capacitación respecto al medio ambiente, promocionando el reciclaje. Además, uno de los indicadores del semáforo es relacionado a un "ambiente no contaminado", en el cual se hace acompañamiento por parte de la asesora en caso de que el indicador no sea verde.

**Responsabilidad
Social hacia la
comunidad**

- La Fundación no ha incluido en su Manual de Crédito una lista de exclusión para excluir actividades perjudiciales para la comunidad, evidenciando un aspecto por mejorar. Cabe mencionar que la Fundación cuenta con una política de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo y que Auditoría Interna hace controles al respecto, reportando cada semestre a la SEPRELAD (Secretaría de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes).

+ La institución se dedica a proyectos socialmente responsables que beneficien de manera significativa a la comunidad, por ejemplo, la oferta de becas universitarias, las escuelas autosostenibles (3 agrícolas, y 1 en ciencias ambientales), eventos para clientes y no clientes, la aplicación del semáforo a comunidades, así como capacitaciones y talleres para los segmentos desfavorecidos de la población (referirse a sección 4.2 para mayores detalles).

3. Alcance

3.1 Áreas de operación

Cobertura geográfica: Excelente
Alineación de la profundidad del alcance geográfico con la misión: Bueno

Regiones de operación	Pobreza	Fundación Paraguaya	
		Préstamos activos	Cartera activa
ASUNCION	11,4%	5,7%	4,7%
CENTRAL	16,3%	26,7%	29,9%
CORDILLERA	19,9%	5,3%	5,3%
PARAGUARÍ	27,6%	11,9%	14,0%
MISIONES	24,6%	3,1%	2,6%
ITAPÚA	21,4%	7,5%	6,8%
ALTO PARANÁ	15,9%	6,3%	5,2%
CAAGUAZÚ	40,1%	11,8%	9,8%
SAN PEDRO	44,9%	8,8%	7,4%
ÑEEMBUCÚ	26,2%	3,9%	5,9%
GUAIRÁ	27,8%	3,6%	3,4%
CONCEPCIÓN	37,6%	2,7%	2,5%
CANINDEYÚ	33,2%	2,8%	2,4%
Total, Fundación Paraguaya		100%	100%
Operaciones urbanas		71,1%	70,9%
Operaciones rurales		28,9%	29,1%
Total, Paraguay	26,4%	Paraguay, población	
Urbano	20,3%	63%	
Rural	36,2%	37%	

Fuente: DGEEC, Encuesta Permanente de Hogares 2017

- + La entidad cubre más del 75% de las provincias en el país, teniendo 24 oficinas en 13 de las 17 departamentos de Paraguay. Si bien en los últimos 5 años no han abierto nuevas agencias, la Fundación tiene como meta para los próximos 5 años una nueva oficina cada año. En base al piloto con una oficina virtual (desembolso y cobranza mediante la aplicación y dinero móvil), se prevé llegar a departamentos donde todavía no tiene presencia.
- + El alcance a las áreas más pobres del promedio nacional es adecuado considerando que la porción de operaciones en áreas con un índice alto de pobreza está alineada con el promedio nacional.
- + La cobertura de áreas rurales, con una concentración de población financieramente excluida, es adecuada; sin embargo, el porcentaje de las operaciones rurales (29%) se encuentra por debajo del porcentaje de población rural en Paraguay (37%). Por otro lado, cabe mencionar que el alcance hacia las áreas rurales no es incluido en los objetivos sociales de la institución.

3.2 Clientes alcanzados

Amplitud de alcance: Moderado
Alineación de la profundidad del alcance con la misión: Bueno

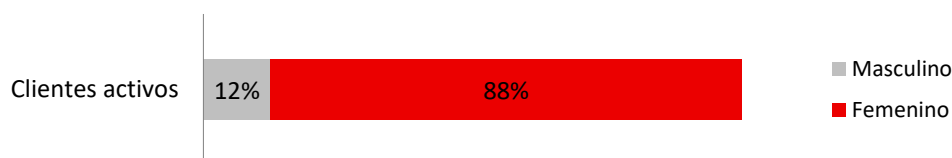
Fundación Paraguaya	ene.-15	ene.-16	ene.-17
	dic.-15	dic.-16	dic.-17
Prestatarios activos	63.061	65.871	67.147
Cartera bruta, USD	21.730.522	21.936.845	25.740.760
Sucursales	24	24	24
Crecimiento en cartera activa	10,7%	0,3%	13,7%
Crecimiento en prestatarios activos	11,6%	4,5%	1,9%

- + La amplitud de alcance indicada por el número de prestatarios comparado con el promedio regional es buena. A dic-17, la Fundación cuenta con 67.147 prestatarios activos, en línea con los benchmarks de MicroFinanza Rating (MFR) de instituciones similares en madurez y tamaño, aunque por debajo del promedio en América del Sur (74.197).
- El número total de prestatarios es bajo comparado con la principal competencia en el país (principalmente instituciones financieras mucho más grandes y reguladas), aunque cabe destacar que, a cambio de la Fundación, las instituciones competidores no solamente atienden al sector de microfinanzas. Los informes mensuales comparando indicadores claves de su mayor competencia muestran que en términos de prestatarios la Fundación Paraguaya se caracteriza por un alcance relativamente bajo.
- El crecimiento promedio de prestatarios en los últimos 3 años (6%) fue más bajo que el promedio de entidades similares (nacional y de la misma escala; 14%-16%). Cabe mencionar que la Fundación muestra un crecimiento de prestatarios limitado en el 2017 (1,9%).
- El crecimiento promedio de los prestatarios en los últimos 3 años muestra una tendencia negativa considerable.

Vulnerabilidad social y perfil de hogares

- + En base a los datos disponibles, el alcance a hogares con un nivel de educación bajo es bueno. La base de datos de las encuestas socioeconómicas de comités de mujeres muestra que la porción de clientes que no terminaron la primaria es más bajo del promedio nacional, con un 17,7% (10,9% a nivel nacional). Cabe mencionar que de estas mismas familias, 42,3% cuentan con un nivel educativo máximo del hogar de primaria incompleta. Adicionalmente, la línea de base aplicada a participantes en el programa del semáforo muestra que 33,4% de las 6.065 mujeres no saben bien leer y escribir en español, mientras que los hijos menores de 29,1% de las familias no lograron 9o grado.
- + El alcance hacia hogares con características demográficas vulnerables es bueno, en base a los datos disponibles. En promedio hay 2,2 miembros del hogar que aportan al ingreso del hogar mientras que 4,47 miembros dependen del ingreso. 66,2% de los clientes son soltero. De los 67.147 clientes, hay 137 clientes individuales con discapacidad mientras que 28 comités de mujeres cuentan con al menos 1 persona con discapacidad. Al final de 2018, la Fundación quiere llegar a 600 clientes de microfinanzas con discapacidad. La porción de clientes que hacen parte de la categoría de jóvenes y ancianos vulnerables (<24 y >60 de edad) esta en línea con el promedio nacional; 9% de los clientes tienen <25 años y 29% tienen >51 años (a nivel nacional 8,2% tiene más de 60 años y 18,1% tiene entre 15-22 años). Según la línea de base del semáforo, 40,3% de las participantes no están inscritas en el registro electoral o no votan, mientras que 13,1% se ve confrontado con violencia familiar.
- + El alcance hacia las mujeres es muy bueno, en base a los datos disponibles. La porción de clientes mujeres es significativamente mayor del promedio regional; 88% de los clientes de la Fundación son mujeres.

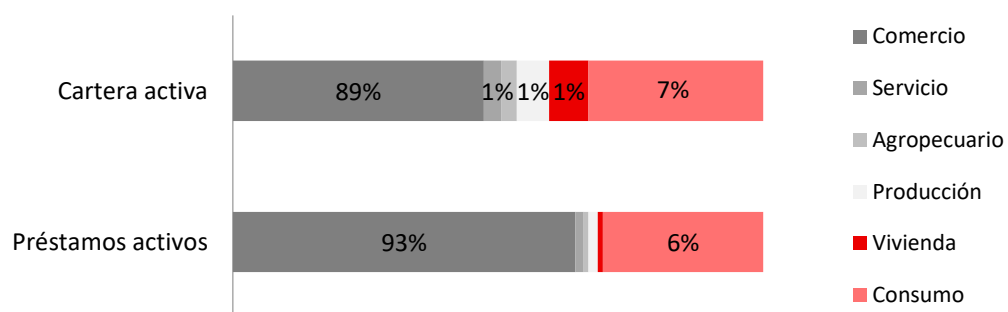
dic.-17 Género



Actividades financiadas

+ La alineación entre el tipo de actividades financiadas y la misión es buena: la porción estimada de préstamos que financian actividades generadoras de ingresos es muy elevada y se ubica significativamente por encima de la media de otras instituciones similares en la región. La cartera de créditos de consumo es baja (6,6%) y cuenta con un límite interno de 15%, mientras que el destino comercio ocupa 89,5% de la cartera total. El 49,5% de la cartera son créditos Microempresa para personas físicas o jurídicas o unidades (formales o informales) cuya generación de ingresos está dada por actividades desarrolladas por cuenta propia y son de carácter variable y/o estacional. Más de 40% de la cartera es destinado a comités de mujeres y siempre se trata de promover el potencial emprendedor, por ejemplo a través de microfranquicias. La base de datos de las encuestas socioeconómicas muestra que 13,5% de las mujeres no tienen una actividad principal, 19,6% tienen un sueldo, y la gran mayoría (66,9%) tienen la actividad principal generando ingreso en ventas, servicios, agricultura, y manufactura. Cabe mencionar que según la línea de base del semáforo, 57,1% de las familias no tienen fuentes de ingreso diversificados.

dic.-17 Actividades financiadas



+ La porción estimada de clientes financiados que son trabajadores autónomos o microemprendedores es alta, y es superior en comparación con las instituciones similares. Los clientes del producto crediticio Microempresa (49,5% de la cartera) son todos micro- o pequeñas empresarios. Además, la mayoría de las integrantes de los comités de mujeres tienen alguna actividad que genera ingresos (66.9% autónomas v 19.6% asalariadas).

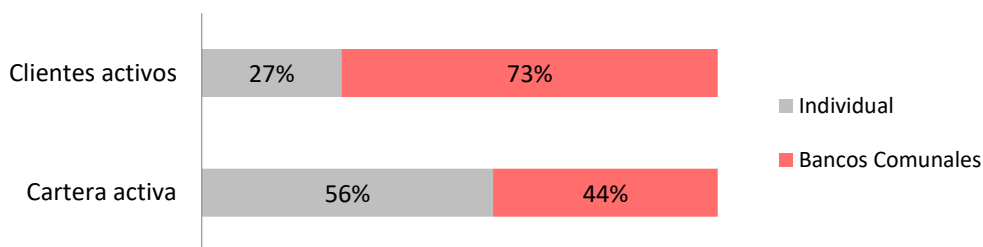
Pobreza económica

+ El alcance hacia la población en condición de pobreza a la pobreza es muy bueno; según las estimaciones disponibles, el índice de pobreza de los clientes se encuentra en línea con el promedio nacional, y denota una buena alineación con la misión. Según la base de datos de las últimas encuestas socioeconómicas e las integrantes de los comités de mujeres, el ingreso promedio por miembro del hogar es PYG 946.410 por mes, lo que se encuentra levemente por encima del nivel de pobreza nacional (PYG 664.297 en 2017), aunque por debajo del sueldo mínimo por ley (PYG 2.041.213 en el sector privado, 2017). Según estas encuestas socioeconómicas, el 29,7% de las integrantes de comités de mujeres se encuentran en situación de pobreza y el 7,4% en pobreza extrema. Cabe destacar que la línea de base del semáforo señala que un 28,3% y 25,6% de las familias participantes vivían por debajo de la línea de pobreza y pobreza extrema, respectivamente. El promedio de los ingresos de los clientes de crédito individual es PYG 1.994.396 por mes, encontrándose por encima de la línea de pobreza nacional. Considerando la clasificación hecha por el gobierno nacional de los hogares por quintiles de ingreso per cápita en el 2017, los clientes de la Fundación se encuentran en promedio en los primeros dos quintiles (los 40% más pobres de la población), mientras que los miembros de comités de mujeres en su mayoría se encuentran en el primer quintil.

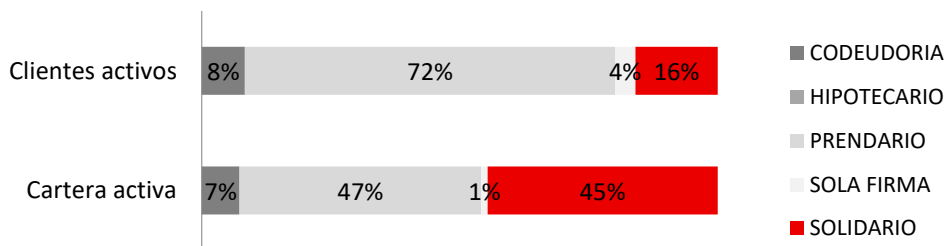
Vivienda y activos

- + Las encuestas socioeconómicas a integrantes de comités de mujeres muestran que 19,5% tiene casa propia con título, 54,2% tiene una casa propia sin título y 26,3% tiene una vivienda alquilada, prestada, o en propiedad familiar. La línea de base de participantes al semáforo confirma este alcance hacia hogares con viviendas precarias: 64,6% no tiene una letrina sanitaria y cloaca, mientras que 58,2% no tiene una cocina elevada y ventilada.
- + El alcance a hogares con acceso restringido a los servicios básicos es bueno: según la línea de base de participantes al semáforo, 39,4% no tiene acceso a una fuente estable de electricidad, 27,1% no tiene vacunas, 27,0% no dispone de un centro de salud cercano, y 71,1% no cuentan con una disposición sostenible de basura. Por otro lado, 8% de los clientes acceden al programa Tekopora (TMC del gobierno), representando un buen alcance considerando que al nivel nacional alrededor de 9% de la población son beneficiarios.
- + La cantidad de préstamos cubiertos por garantías flexibles (solidarias) sugiere que la mayoría de los clientes no son necesariamente propietarios de activos de valor elevado. Cabe mencionar que aunque la Fundación registra un porcentaje relevante de garantías prendarias dentro de su sistema, en la práctica, estos bienes no se pueden embargar por la Fundación, por lo cual casi la totalidad de la cartera de la cartera no cuenta con garantías reales.

dic.-17 Metodología de crédito



dic.-17 Garantía



Acceso a los servicios financieros

- + Los datos del alcance hacia la población financieramente excluida no son disponibles; sin embargo, las estimaciones sugieren un buen alcance dado que 70% de los clientes son mujeres en comités que por lo general no cuentan con garantías reales ni empleos fijos, dificultando el acceso a crédito en el sector financiero formal. Adicionalmente, 44% de los clientes de la Fundación son exclusivos. Cabe mencionar que el alcance a la población financieramente excluida no está dentro de los objetivos sociales de la institución.
- + La porción de clientes con previo acceso a préstamos en bancos u otras instituciones financieras reguladas parece ser inferior al promedio nacional aunque los datos no son disponibles, denotando un alcance adecuado a la población excluida de los servicios de crédito bancarios.

Tamaño del préstamo y del ahorro

- + El saldo promedio de préstamo por prestatario por INB pc es menor a 20%, lo cual probablemente indica un alcance hacia un tipo de clientes de nivel bajo. A dic-17, el saldo promedio por préstamo es de USD 377, que representa el 9,3% del INB per cápita, lo que se encuentra muy por debajo del promedio del benchmark regional (77% en América del Sur), aunque muestra un aumento comparado a años anteriores.

Tamaño del préstamo	dic.-15	dic.-16	dic.-17
Saldo promedio de préstamo, USD	332	328	377
Préstamo otorgado promedio, USD	416	436	430
Préstamo otorgado promedio (\$PPA)	872	879	867
Crecimiento saldo del préstamo promedio ¹			7,0%

¹ Crecimiento anual promedio de los tres últimos años.

- + El crecimiento del monto promedio de préstamo en los últimos tres periodos de análisis se encuentra en línea con el benchmark de la región (entre 6%-7%) y ligeramente por debajo de instituciones similares (madurez, tamaño, metodología; entre 8%-16%), aunque por encima de la inflación en el país (3,6%). Por lo tanto, el riesgo de desvío de la misión relacionado con el aumento del monto de crédito se considera limitado.

Tamaño de préstamo por producto	Saldo de préstamo promedio, USD	Saldo de préstamo¹ / INB pc	Crecimiento de la cartera²
Comité de Mujeres (Banca Comunal)	237	5,8%	37,0%
Consumo	418	10,3%	-19,5%
Agropecuario	1.213	29,9%	-46,3%
Microempresa	810	19,9%	5,2%
Total	377	9,3%	13,7%

¹ Por préstamo. ² Último periodo.

- + El análisis del monto de préstamo por ciclo muestra un incremento gradual, que refleja el incremento de necesidades financieras de los clientes recurrentes.

4. Calidad de los servicios

4.1 Variedad de los servicios

Variedad de los tipos de servicios: Bueno
Variedad de los servicios para las diferentes necesidades de los clientes: Excelente

Variedad de los tipos de servicios:

- + La variedad de los tipos de servicios ofrecidos es adecuada; la Fundación ofrece servicios crediticios, seguros y servicios no-financieros a los clientes, mientras que los ahorros y otros servicios financieros (leasing, factoring, transferencia de dinero y servicios de pago) no son actualmente disponibles.
- + Los servicios de ahorro no son actualmente disponibles. Sin embargo, la institución promueve las actividades de ahorro a las clientas de los comités (70% de sus clientes) y las motiva a ahorrar en otras instituciones financieras. De hecho, es un requisito tener 10% del monto total solicitado como ahorros en la cuenta del comité en una institución financiera. Además, los comités reciben educación financiera y se enseñan la importancia de ahorros para sus hijos. Por otra parte, uno de los indicadores del semáforo es relacionado a los ahorros familiares y la "cultura del ahorro", por lo cual se realiza un acompañamiento cercano para fomentar la cultura del ahorro con las participantes en este programa.
- + La institución ofrece servicios de seguros a través de colaboraciones con (i) una empresa autorizada de seguros para el seguro de vida y sepelio, y (ii) proveedores de servicios de salud y diversión para el Club de Clientes.

Variedad de los servicios para las diferentes necesidades de los clientes:

- + Los productos y servicios cubren las necesidades de los clientes de invertir en oportunidades económicas para satisfacer sus necesidades, mediante créditos con características apropiadas para financiar capital de trabajo, activo fijo, actividades agropecuarias (con pago al vencimiento), eventos familiares como bodas y funerales, educación y salud. Adicionalmente, la Fundación ofrece educación financiera, educación emprendedora, acompañamiento personalizado para las participantes al programa del semáforo, y el modelo de microfranquicias, para activar el potencial emprendedor de los clientes.
- + Los productos y servicios cubren de manera adecuada las necesidades de los clientes frente a emergencias comunes. Los clientes tienen varias opciones aceptables para manejar shocks en su flujo de caja, como refinanciación (se otorga un nuevo crédito para cancelar la deuda vigente, esto se aplica a créditos que ya están en mora), reestructuración (el cliente se encuentra al día pero no puede seguir pagando la misma cuota), ahorros promocionados por la Fundación en la cuenta bancaria del comité (en el caso de comités de mujeres y con la aprobación de las demás integrantes), fondos del comité accesibles en situaciones de urgencias (en el caso de comités de mujeres y con la aprobación de las demás integrantes) y servicios de seguros (seguro de vida, seguro de sepelio y seguro básico de salud).

4.2 Adecuación de los servicios

Adecuación de los servicios de crédito: Bueno
Adecuación de otros servicios financieros: Adecuado
Adecuación de los servicios no-financieros: Excelente

**Accesibilidad:
sistema de
distribución de los
servicios, tiempo,
procedimiento y
garantía**

- + Los requisitos de los productos que ofrece la institución no representan una barrera para que los diferentes segmentos de la población objetivo accedan a estos, tanto para crédito individual como banca comunal, gracias al monto mínimo pequeño, requisitos de garantía accesibles (solidaria, prendaria) y las opciones de la frecuencia de pago (varían desde semanal hasta al vencimiento). En general, los plazos son cortos (comités de mujeres en promedio 5,5 meses y microempresarios 12 meses). Los comités pueden sacar el dinero de sus ahorros (10% del monto) y el fondo del comité (3% del monto) durante el plazo del crédito, siempre y cuando al momento de renovación otra vez cumplen con los requisitos. Los canales de entrega no parecen ser una barrera para la población meta, considerando que existen varias opciones para pagar la cuota (en ventanilla, depósitos bancarios, Tigo Money y Aquí Pago).
- + Los canales de entrega del servicio son suficientemente convenientes gracias a la cobertura adecuada de la red de filiales (24 en el país, cubriendo 13 de los 17 departamentos) y la proximidad de las filiales a las áreas donde la población meta vive. El desembolso se realiza en efectivo y/o con cheque, lo cual se entrega al cliente en la ventanilla de la oficina. Aparte de pagar en una oficina de la Fundación, se puede cancelar cuotas en otras instituciones financieras con buena cobertura (depositando a la cuenta de la Fundación Paraguaya) o en puntos de servicio de Aquí Pago (2.555 locales habilitados para el pago), así como con dinero móvil con Tigo Money a la cuenta de dinero móvil de la Fundación. Si bien existe este canal virtual por billetera móvil a través de Tigo Money, la mayoría de los clientes no lo utilizan (83%), entre otros indicando que es costoso, sugiriendo otras formas de pago (en la página web por ejemplo), mientras que el 16% indica que se facilita el pago (posiblemente los que viven más rural y lejos de proveedores de servicios financieros). En el 2018, se tiene previsto pilotear la opción de desembolsar y cobrar por teléfono (como una billetera móvil) en el departamento de Caazapá, caracterizada por las dificultades en llegar al cliente meta. El estudio de satisfacción de 2017 muestra que la gran mayoría usan las ventanillas para pagar (>80%); sin embargo, queda por evaluar la satisfacción de los clientes con los varios canales.
- + Los tiempos de desembolso son razonablemente rápidos y sencillos para los clientes, tardando de 1 a 4 días para créditos individuales. En el caso de la formación de un nuevo comité de mujeres, se realizan 4 reuniones pre-desembolso con la asesora para explicar el trabajo de la Fundación, realizar encuestas socio-económicas y firma de los documentos, así como la solicitud y confirmación final del crédito; lo que se puede tardar más de una semana. Para comités se crea una agenda de desembolso, para que exista continuación de los préstamos de los comités; lo que resulta en solo 1-2 días de espera para la renovación. Los documentos requeridos para los préstamos son fáciles de recolectar para los clientes y el proceso de completar el formulario de solicitud es acompañado por el personal del campo. Los estudios de satisfacción de los clientes realizados por la institución muestran que la porción de clientes satisfechos con el procedimiento de desembolso es muy alta; más de 95% calificaron el servicio entre muy bueno y excelente, aunque hay clientes (>10%) que sugirieron mejor atención.
- + Los tipos de garantías requeridas son accesibles para la población meta y su valor es apropiado con respecto al riesgo de crédito de los créditos desembolsados. En el caso de comités de mujeres el 100% es respaldado por garantía solidaria, mientras que la mayoría de los clientes individuales tienen un co-deudor y presentan una declaración jurada de bienes en garantía, los cuales por decisión e iniciativa propia del cliente se podrían vender en caso de mora. El nivel de cobertura de las garantías no se considera excesivo, dado que en la mayoría de los casos es menor a 100%. Los últimos estudios de satisfacción no investigaron la percepción del cliente con respecto al tipo de garantía exigida, por lo cual su inclusión es un aspecto por considerar.

Flexibilidad: plazo, frecuencia, monto y atención

- + Los plazos de crédito son adaptados a las principales necesidades financieras de los segmentos de la población meta (desde 1 mes hasta 3 años para créditos individuales; 4-8 meses para comités). En promedio, el plazo de un préstamo de un comité de mujeres es de 5,5 meses, mientras que para créditos individuales de Microempresa y Consumo el plazo promedio alcanza 1 año. Los estudios de satisfacción han mostrado cierto nivel de insatisfacción por parte de los clientes respecto a la adecuación de los plazos; sin embargo, no se investigan específicamente las necesidades de los clientes en relación a los plazos.
- + La frecuencia de pagos es adecuadamente adaptada a las necesidades más comunes del flujo de caja de la empresa y del hogar de la población objetivo. Los clientes individuales pueden elegir entre diferentes opciones de plazos de pago apropiados; para créditos de consumo es mensual, para microempresa semanal, quincenal o mensual, y para créditos agropecuarios mensual, trimestral, semestral o al vencimiento. Los comités de mujeres, dependiendo del ciclo, tienen la opción de pagar semanal, quincenal o mensual. Por otro lado, la institución no investiga la satisfacción en relación a la frecuencia de pago en sus estudio de satisfacción.
- + La mayoría de las necesidades de financiamiento del cliente meta son satisfechas por el rango de montos que ofrece la Fundación para los diferentes productos crediticios y ciclos de préstamo. Existe una escala progresiva de montos para los ciclos de los comités de mujeres. Para los créditos individuales, la cuota está relacionada con la capacidad de pago y presenta un rango muy amplio (de < USD 100 hasta > USD 45.000). Sin embargo, queda por incluir una pregunta específica respecto a los montos de los préstamos en los estudios de satisfacción.
- + El servicio al cliente se percibe como bueno; la satisfacción del cliente es muy alta respecto a las relaciones con el personal de campo según la investigación de la institución (2018: 56% califica el servicio como muy bueno y 40% como excelente). Además de la satisfacción general con los servicios, se pregunta el cliente sobre el trato que recibe de su asesora/oficial de crédito a través de las encuestas semanales; lo que muestra resultados aún mejores: más de 90% califica entre muy bueno y excelente.

Tasa de deserción de clientes

- + La tasa de deserción es monitoreada mensualmente mediante una fórmula razonablemente fiable. Cabe mencionar que mientras existen reportes detallando las razones de deserción para todos los clientes por cada sucursal, no hay un desglose por características socioeconómicas de los clientes (por ejemplo por nivel de ingresos, edad o antigüedad en la institución); por ende, la tasa de deserción no se analiza por segmentos de clientes.
- La tasa de deserción de clientes (calculado con fórmula MFR) alcanza 33,6% en el 2017, encontrándose por encima del benchmark geográfico (América del Sur: 25%) y del promedio de instituciones similares (en cuanto a madurez, tamaño y alcance: 25%-26%). La tasa de deserción de clientes en el 2017 es similar al nivel de 2016, aunque por encima del 2015. Las principales razones de salida o cancelación tienen que ver con morosidad o la calificación crediticia del cliente; para los clientes que sí podrían ser considerados para nuevos créditos, la razón principal es que no lo necesitan en este momento.
- + Las razones de la deserción de clientes son investigados formalmente y monitoreados para todos los clientes que cancelan o a quienes se niegan el crédito solicitado. Los Gerentes Regionales realizan la recopilación de la información mes a mes, donde los asesores y oficiales de crédito justifican el motivo de no-renovación de créditos, después de lo cual el CAC clasifica las respuestas en categorías para hacer más efectivo el análisis. En general, el método utilizado para categorizar las razones de salida es apropiado para el análisis. Se realiza este análisis consolidado una vez al año al nivel de la organización para identificar las razones principales de la deserción de clientes. La meta en el OPPM 2018 del Programa de Microfinanzas es reducir la deserción de sus clientes a 10%.
- + La posibilidad de que los clientes meta se vayan a otras instituciones financieras debido a contar con productos y servicios más diversificados o apropiados no parece ser una de las razones principales de la deserción de clientes.

Deserción de clientes	ene.-15	ene.-16	ene.-17
	dic.-15	dic.-16	dic.-17
Tasa de deserción de clientes	28,7%	34,0%	33,6%
Préstamos en primer ciclo			34,3%
Préstamos en segundo ciclo			19,3%
Préstamos en tercer ciclo			11,8%
Préstamos en > tercer ciclo			34,5%

Adecuación de los servicios financieros además del crédito

+ La Fundación Paraguaya ofrece de forma obligatoria el seguro de desgravamen y vida (cobertura saldo deuda y ampara familiar), y un paquete de seguros y beneficios a través del Club de Clientes que incluye un seguro de sepelio (en caso de fallecimiento del cónyuge o hijo menor de 18 años) y un seguro médico básico (consultas, análisis clínicos, radiografías y medios auxiliares de diagnóstico). Los seguros ofrecidos se alinean de manera adecuada a las necesidades de la población objetivo para protegerse de eventos negativos, gracias al rango diversificado de eventos cubiertos y adecuados montos de pérdidas cubiertas. Cabe mencionar que se prevé una ampliación de cobertura geográfica a través de convenios con más sanatorios y laboratorios. Además, el plazo de cobertura se alinea con el plazo del crédito y el costo se percibe como razonable. El costo para el seguro de desgravamen y vida es de 0,041% y 0,0293% por mes sobre el saldo del crédito para clientes individuales y clientas de los comité de mujeres respectivamente. El Club de Clientes tiene un costo fijo de PYG 70.000 (USD 12) por año, ajustándose al plazo del crédito del cliente. El procedimiento para beneficiar del seguro médico es fácil para el cliente, acercándose a una oficina de la Fundación, donde se le otorga un vale con un código para presentarse al sanatorio o laboratorio (bajo condición de no estar en mora y tener un crédito vigente). Para el seguro de desgravamen y vida, y el seguro de sepelio, el tiempo para recibir el reembolso es razonablemente corto (máximo 30 días) y solo existen reclamos rechazados por morosidad. Los clientes que han utilizado los beneficios del Club de Clientes expresaron alta satisfacción con la calidad de los servicios (85% califica los servicios del Club de Clientes entre muy bueno y excelente según último estudio de satisfacción de 2018). Sin embargo, cabe indicar que solamente el 40% de clientes han utilizado por lo menos uno de los beneficios del Club de Clientes en su tiempo con la Fundación según el último estudio de satisfacción, evidenciando todavía espacios de mejora en la promoción de sus beneficios aunque se muestra una tendencia positiva.

Variedad y adecuación de los servicios no financieros

+ La calidad y relevancia de los servicios no-financieros para la población meta son buenas. Los servicios han sido diseñados específicamente para reducir la vulnerabilidad de los clientes, activar el potencial emprendedor y disfrutar de las oportunidades económicas, empoderar clientes y mejorar las condiciones del hogar de los clientes. Los programas de educación emprendedora, educación financiera, escuelas autosostenibles, microfranquicias y la aplicación y acompañamiento del semáforo aportan a empoderar a los clientes y sus familias, así como mejorar su calidad de vida, con el objetivo final de sacarles de la pobreza multidimensional. Además, se ofrecen seguros obligatorios de desgravamen y vida, y el Club de Clientes obligatorio, incluye aparte de los seguros de sepelio y médico básico (consultas, análisis clínicos, radiografías y medios auxiliares de diagnóstico), así como diferentes tipos de beneficios adicionales (descuentos para cursos, gimnasios, óptica, odontología, así como estadías en Hotel Cerrito y funciones de cine, ambos gratuitos, entre otros).

- + La oferta de los servicios no-financieros es abundante, cubriendo más del 70% de los clientes. Desde 2014 la Fundación tiene modelos de Microfranquicias con empresas; más de 10.000 clientas emprendedoras accedieron hasta dic-17. En el 2017, 76.243 clientes directos y 9.096 adicionales fueron miembros del Club de Clientes. Educación Emprendedora ha podido llegar a más de 10.000 adultos, estudiantes, jóvenes y niños (principalmente no-clientes) en el 2017 con sus varios programas. De las Escuelas Autosostenibles se graduaron 97 emprendedores rurales en el 2017 (no-clientes). El Semáforo de la Pobreza se aplica a más de 3.000 clientas de los comités de mujeres cada año. Además, se da una capacitación por ciclo a todo el comité de mujeres en temas de educación financiera y emprendedora (70% de los clientes de la Fundación). El modelo de negocio de los servicios no-financieros es adecuado; los servicios son sostenibles con los gastos cubiertos por las clientas en el caso de los comités de mujeres, y con fondos nacionales e internacionales en el caso de programas especiales de Educación Emprendedora). Cada programa cuenta con su propio presupuesto y la Fundación prevé que cada uno de ellos sea sostenible a finales del 2018, evidenciándose todavía como un reto para las áreas del semáforo, escuelas agrícolas autosostenibles (2 de las 4 escuelas son autosostenibles) y microfranquicias.
- + La alineación de la estrategia a la misión es reforzada por la implementación de otros proyectos e iniciativas que generan un beneficio social relevante para los clientes. Por ejemplo, la Fundación otorga becas universitarias (3 en el 2017), apoya a mujeres rescatadas de situaciones de maltrato y de violencia con formación y emprendedurismo (317 mujeres beneficiadas del programa completo; más de 400 adultos y niños formados en prevención de violencia de género), capacita a estudiantes, jóvenes y niños (por ejemplo 639 jóvenes desarrollaron sus habilidades emprendedoras en el 2017 mientras que 2.236 jóvenes en situación de vulnerabilidad egresaron del programa *Emprendé Paraguay*), y además, organiza diferentes eventos como el Global Money Week, que concientizan a clientes tanto como a no-clientes.

Anexo 1 – Estándares Universales y Certificación de Protección al Cliente

Rating Social

- ✓ Gestión desempeño social
- ✓ Protección al cliente
- ✓ Alcance
- ✓ Calidad de los servicios

Estándares Universales para la Gestión de Desempeño Social

- ✓ El Rating Social demuestra la implementación de los Estándares.¹



Certificación de Protección al Cliente

- ✓ El Rating Social brinda una indicación de los esfuerzos para lograr la Certificación.
- ✓ El Rating Social no es una Certificación, pero se puede realizar junto con una Certificación con MicroFinanza Rating (autorizada).



Estándares Universales Gestión de Desempeño Social validados por el Rating Social

Implementación

Estándares Universales Gestión de Desempeño Social validados por el Rating Social	Implementación
1 Definir y Monitorear Metas Sociales	Buena
1a La institución cuenta con una estrategia para alcanzar sus metas sociales	●●●
1b La IMF recopila, reporta, y garantiza la precisión de los datos sociales de los clientes	●●●
2 Asegurar el Compromiso social de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados	Buena
2a Los miembros de la Junta Directiva están comprometidos con la misión	●●●
2b La Junta Directiva hace rendir cuentas a la IMF sobre su misión	●●●
2c Los altos directivos establecen y supervisan la estrategia social	●●●
3 Diseñar Productos y Canales que respondan a las Necesidades de los Clientes	Buena
3a La IMF entiende las necesidades y preferencias de diferentes tipos de clientes	●●●
3b Los productos y canales están diseñados para beneficiar a los clientes	●●●
4 Tratar a los Clientes Responsablemente	Buena
4a La IMF evita el sobre-endeudamiento de los clientes	●●
4b La IMF transmite información clara, suficiente y oportuna a los clientes	●●
4c. La IMF trata a sus clientes de manera justa y respetuosa	●●●
4d La institución respeta la privacidad de los datos de clientes	●●●
4e La IMF tiene mecanismos oportunos y receptivos para solucionar quejas	●●●
5 Tratar a los Empleados Responsablemente	Buena
5a La IMF protege los empleados y crea un ambiente laboral de apoyo	●●●
5b Las condiciones laborales son transparentes, se proporciona capacitación	●●●
5c La institución monitorea la satisfacción y la rotación del personal	●●
6 Equilibrar el Desempeño Social y Financiero	Buena
6a Crecimiento sostenible para las condiciones del mercado, con servicio de calidad	●●●
6b La estructura financiera es apropiada para una IMF con misión social	●●●
6c La búsqueda de utilidades no afecta la sostenibilidad o el bienestar de los clientes	●●●
6d La remuneración de los altos directivos es apropiada a una IMF con misión social	●●
7 Microfinanzas verdes	Intermedia
7a La institución aborda los temas medioambientales a través de una estrategia formal.	●●
7b La institución gestiona sus riesgos ambientales internos.	●●
7c La institución gestiona sus riesgos ambientales externos.	●●
7d La institución promueve oportunidades verdes.	●●

Implementación: ●●● alta; ●● intermedia; ● baja.

¹ Mapa de Estándares Universales incluido en la metodología de Rating Social (www.microfinanzarating.com)

Opinión general del Rating Social sobre la Certificación de Protección al Cliente

Estado

1 Diseño y sistema de distribución de los productos adecuados	Certificada
2 Prevención del sobre endeudamiento	Certificada
3 Transparencia	Certificada
4 Precios responsables	Certificada
5 Trato justo y respetuoso	Certificada
6 Privacidad de los datos de los clientes	Certificada
7 Mecanismos para resolver quejas	Certificada

Anexo 2 – Indicadores sociales

PROTECCIÓN DEL CLIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	dic.-17
Personal femenino	63,3%
Personal femenino en la Gerencia	19,0%
Tasa de rotación del personal ¹	27,8%
Rendimiento de la cartera	40,9%
Tasa de interés anual promedio (TIA)	65,1%
Índice de transparencia promedio	43,04
Tasa de gastos operativos	30%
CeR30	2,0%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	5,3%
Retorno sobre activo (ROA)	1,8%
ALCANCE	
Clientes activos	67.149
Prestatarios activos	67.147
Crecimiento en prestatarios activos	1,9%
Crecimiento en cartera activa	13,7%
Metodología individual, cartera activa	56,5%
Metodología individual, Clientes activos	27,1%
Metodología Bancos Comunes, cartera activa	43,5%
Metodología Bancos Comunes, Clientes activos	72,9%
Cobertura urbana, cartera activa	70,9%
Cobertura urbana, préstamos	71,1%
Cobertura rural, cartera activa	29,1%
Cobertura rural, préstamos	28,9%
Agropecuaria, cartera activa	0,6%
Agropecuaria, préstamos	0,2%
Cientas mujeres	87,5%
Saldo promedio de préstamo, USD	383
Saldo promedio de préstamo / INB pc	9,3%
Préstamo otorgado promedio, USD ²	430
Préstamo otorgado promedio (\$PPA)	867
CALIDAD DE LOS SERVICIOS	
Tasa de deserción de clientes	33,6%
Clientes al tercer ciclo de préstamo	11,8%
Préstamos en > tercer ciclo	34,5%

Fuentes: SIG.

¹Calculado con el número promedio de personal. ²Calculado con la tasa de cambio promedio.

Anexo 3 – Productos financieros

Productos de crédito, USD	Comité de Mujeres (Banca Comunal)	Consumo	Agropecuario	Microempresa
Metodología de crédito	Bancos comunales	Individual	Individual	Individual
Moneda	Guaraníes	Guaraníes	Guaraníes	Guaraníes
Tipo de interés	Sobre capital inicial (flat)	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo
Tasa mín. de interés anual	18,0%	20,0%	33,7%	20,0%
Tasa máx. de interés anual	34,2%	33,0%	37,9%	33,0%
		1) Hasta PYG 2.000.000, el 15% sobre el monto del crédito; 2) Para montos desembolsados entre PYG 2.000.000-10.000.000 se cobra PYG	1) Hasta PYG 2.000.000, el 15% sobre el monto del crédito; 2) Para montos desembolsados entre PYG 2.000.000-10.000.000 se cobra PYG	1) Hasta PYG 2.000.000, el 15% sobre el monto del crédito; 2) Para montos desembolsados entre PYG 2.000.000-10.000.000 se cobra PYG
Comisiones	G. 72.000 por cada Integrante de comité de mujeres.	350.780; 3) Para montos desembolsados entre PYG 10.000.000-14.000.000 se cobra PYG	350.780; 3) Para montos desembolsados entre PYG 10.000.000-14.000.000 se cobra PYG	350.780; 3) Para montos desembolsados entre PYG 10.000.000-14.000.000 se cobra PYG
		165.000; 4) Para montos desembolsados superiores a PYG 14.000.000 se cobra PYG 250.000.	165.000; 4) Para montos desembolsados superiores a PYG 14.000.000 se cobra PYG 250.000.	165.000; 4) Para montos desembolsados superiores a PYG 14.000.000 se cobra PYG 250.000.
Monto mínimo	54	89	89	89
Monto máximo	1.073	17.888	17.888	44.719
Plazo mín. (meses)	4	1	1	1
Plazo máx. (meses)	8	36	12	36
Frecuencia de pago	Semanal, Quincenal, Mensual	Mensual	Mensual, Trimestral, Semestral, Al Vencimiento	Semanal, Quincenal, Mensual
Período de gracia	No	No	No	No
Garantía	Solidaria	A sola firma, Prenda, codeudoría o Hipotecaria	A sola firma, Prenda, codeudoría o Hipotecaria	A sola firma, Prenda, codeudoría o Hipotecaria
Ahorro obligatorio	Si, en otras entidades	No	No	NO

Anexo 4 - Definición de indicadores y Estadísticas

GESTIÓN DE DESEMPEÑO SOCIAL

Cartera en riesgo (>30)	Cartera en mora > 30 días / Cartera bruta
Tasa de cartera castigada	Cartera castigada en el periodo / Cartera bruta promedio
Cartera reestructurada	Cartera reprogramada o refinanciada / Cartera bruta
Retorno sobre patrimonio (ROE)	Resultado neto / Patrimonio Promedio
Retorno sobre activo (ROA)	Resultado neto / Activo Promedio
Retorno sobre patrimonio ajust. (AROE)	Resultado neto ajustado / Patrimonio Promedio
Retorno sobre activo ajustado (AROA)	Resultado neto ajustado / Activo Promedio
Autosuf. Operativa (OSS)	(Ingresos financieros + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros + Gastos de provisión + Gastos operativos)
Autosuf. Financiera (FSS)	(Ingresos financieros ajustados + Otros ingresos operativos ajustados) / (Gastos financieros ajustados + Gastos de provisión ajustados + Gastos operativos ajustados)
Productividad personal (prestatarios)	Núm. prestatarios activos (clientes) / Núm. personal total
Productividad Of.de Cred. (prestatarios)	Número de prestatarios activos / Número de oficiales de crédito
Productividad OC (grupos)	Número de grupos / Número de oficiales de crédito
Tasa de gastos operativos	Gastos operativos / Cartera bruta promedio
Tasa de gastos financieros	Gasto por intereses y comisiones de pasivos financieros / Cartera bruta promedio
Tasa de gastos de provisión	Gastos de provisión por cartera incobrable / Cartera bruta promedio
Rendimiento de cartera	Ingreso por intereses y comisiones de cartera / Cartera bruta promedio
Tasa de cobertura del riesgo (CER 30)	Reserva para incobrabilidad de cartera / Cartera en riesgo >30 días
Tasa de costo de fondos	Gasto por intereses y comisiones de pasivos financieros / Pasivos financieros promedio
Razón deuda-capital	Patrimonial total / Activos totales
Remuneración Gerencia/personal campo	Promedio de las 3 remuneraciones más altas de la Gerencia / promedio de las 3 remuneraciones más bajas del personal de campo

PROTECCIÓN DEL CLIENTE Y RESPONSABILIDAD

Tasa de rotación del personal	Personal que dejó en el periodo / personal total promedio
Tasa de interés anual prom. (TIA)	Incluye el interés nominal, metodología cálculo interés, comisiones, impuestos, ahorro obligatorio (ver MicroFinance Transparency). La tasa de interés anual (TIA) de la institución es el promedio de las TIA de todos los productos principales (>70% de cartera en conjunto), ponderada por el porcentaje de cartera (Tasa de interés nominal / Tasa de interés anual) * 100
Índice de transparencia promedio	El índice de transparencia de la institución es el promedio de los índices de transparencia de todos los productos, ponderada por el porcentaje de número de préstamos

ALCANCE

Saldo promedio de préstamo	Cartera activa (fin de periodo) / Número de prestatarios activos (fin de período)
Préstamo otorgado promedio	Monto otorgado durante el período / Número de préstamos otorgados durante el período
Préstamo otorgado promedio (\$PPA)	Monto desembolsado (moneda local) * factor de conversión \$PPA

CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Tasa de deserción de clientes	(clientes activos al inicio del periodo + nuevos clientes que ingresaron (por primera vez) en el periodo – clientes castigados en el periodo – clientes activos al final del periodo) / (clientes activos al inicio del periodo)
--------------------------------------	--

n/a

No aplica

nd

Datos no disponibles

Anexo 5 – Escala de Rating Social

Nota	Definición
^S AA	Excelentes sistemas de gestión de desempeño social y protección del cliente. Alta probabilidad de lograr la misión social.
^S A	Buenos sistemas de gestión de desempeño social y protección al cliente. Probable logro de la misión social.
^S BB	Sistemas de gestión de desempeño social y protección al cliente adecuados. Alineación satisfactoria con la misión social.
^S B	Sistemas de gestión de desempeño social y protección al cliente moderados. Alineación parcial con la misión social.
^S C	Sistemas de gestión de desempeño social y protección al cliente débiles. Riesgo medio de desvío de misión.
^S D	Sistemas de gestión de desempeño social y protección al cliente muy débiles. Riesgo de desvío de misión.

Los modificadores "+" y "-" que se pueden añadir a la calificación indican pequeñas diferencias relativas dentro de la misma categoría de calificación.

Mayor información: www.microfinanzarating.com

La información utilizada en el rating social ha sido en parte brindada por la institución evaluada y en parte recopilada durante las entrevistas con los directivos, gerentes, personal y clientes de la institución. El análisis esta basado en los datos internos del SIG así como en otras fuentes oficiales. MicroFinanza Rating no garantiza la confiabilidad y la integridad de la información, ya que no realiza actividades de auditoría, y por lo tanto no tiene responsabilidad por cualquier error u omisión que derive de esa información. El Rating Social se tiene que considerar como una opinión externa e independiente y no se puede considerar como una recomendación para realizar inversiones en una institución específica.