

EVALUACION DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE FUNDACION PARAGUAYA, PARAGUAY

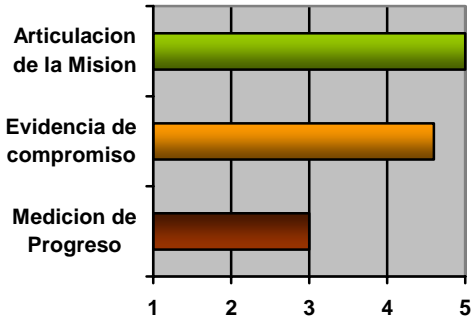
La herramienta de diagnóstico institucional ACCION SOCIAL permite evaluar el desempeño social de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) y por ende sirve para medir el nivel de responsabilidad social de la institución así como el grado de éxito en el cumplimiento de su misión social. Para ello, se realiza un diagnóstico que abarca y estudia 6 dimensiones.

Este informe presenta los resultados de la evaluación del desempeño social de la Fundación Paraguaya realizada por el equipo de ACCION Internacional del 28 de agosto al 1 de septiembre 2006.

<p>Fecha del Diagnóstico: 28 de agosto al 1 de septiembre, 2006</p> <p>Dirección: Manuel Blinder, Esquina Teniente Espinoza #5589 Asunción, Paraguay</p> <p>Gerente General: Martín Burt</p> <p>Fecha de Inicio de operaciones: 1985</p> <p>Clientes Activos (Julio 2006): 12,844</p> <p>Numero de Personal: 122</p> <p>Equipo de Evaluación SOCIAL: David Dewez y Rekha Reddy ACCION International</p>	<p>DIAMANTE DE DESEMPEÑO SOCIAL Fundacion Paraguaya</p> <p>Misión Social (4.2)</p> <p>Orientación a la Comunidad (4.5)</p> <p>Servicio al Cliente (3.8)</p> <p>Información Transparente (4.3)</p> <p>Alcance Social (3.8)</p> <p>Clima Laboral (4.0)</p> <p><i>Escala: 1-5</i></p>
<p>CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE LA FUNDACION PARAGUAYA</p>	
<p>Resumen del diagnóstico: La Fundación Paraguaya obtuvo una calificación de 4.1 (sobre 5) en la escala de calificación de desempeño social de ACCION. Este resultado significa que la Fundación Paraguaya obtiene un alto nivel de desempeño social de acuerdo a la metodología de ACCION.</p> <p>De las 6 dimensiones de desempeño social estudiadas por ACCION, se destacan resultados más altos para la Fundación Paraguaya en las dimensiones de Orientación a la Comunidad (4.5); Transparencia de la información & Protección al consumidor (4.3) y Misión Social (4.3).</p> <p>El detalle de este diagnóstico se presenta en las siguientes páginas.</p>	

RESUMEN POR CADA DIMENSION ANALIZADA	
Misión Social	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una fuerte articulación de la Misión, de la Visión y de los Valores • Se evidencia el compromiso institucional con su misión así como su integración en la cultura organizativa de la institución • La Fundación no cuenta con mecanismos de medición del cumplimiento de su misión
Orientación a la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Pionero en la implementación de las microfinanzas en Paraguay • La Fundación desempeña un rol importante en el desarrollo del espíritu emprendedor de los jóvenes Paraguayos • La Fundación contribuye al fortalecimiento del sector de las ONG en Paraguay así como el de otras entidades • Aún no integró en sus reglamentos de crédito actividades que no pueden ser financiadas por ser dañinas para la comunidad. • Importancia prestada a la responsabilidad social • Relaciona a clientes de microfinanzas con servicios no financieros
Clientes (atención y servicio)	<ul style="list-style-type: none"> • Después de conocer tasas elevadas de deserción en años anteriores, la Fundación goza de una tasa de deserción baja y entre las más bajas de la Red ACCION • Existe una preocupación por brindar un buen servicio al cliente pero poco análisis y monitoreo de sus servicios • Ausencia de incentivos para clientes preferenciales • Se constata eficiencia y tiempos de respuesta cortos • Los productos y servicios son adecuados a las necesidades de los clientes • La tasa de interés es competitiva pero no es la más baja del mercado • A pesar de que no cuente con módulos específicos de educación financiera para sus clientes, la Fundación ofrece asesoramiento y educación implícitamente
Información transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos del crédito son generalmente transparentes. • La institución comparte información clave con el público. • Existe un Código de Ética para los empleados y varios mecanismos para proteger a los clientes. • Existen políticas claras para evitar el sobreendeudamiento de los clientes
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Es la cuarta entidad microfinanciera en número de de clientes en Paraguay • Conoció un crecimiento fuerte en número de clientes y en número de agencias • Alto porcentaje de clientes mujeres y clientes urbanos • De acuerdo a los cálculos realizados, 24% de los clientes están por debajo de las líneas de pobreza de Paraguay y por ende sirve un segmento de mercado con mayores recursos que el promedio de a población Paraguaya. Cabe destacar los recientes esfuerzos para bajar de nicho de mercado.
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Paraguaya tiene políticas de Recursos Humanos claras y realizan constantes esfuerzos para capacitar a sus empleados. • La Fundación Paraguaya cuenta con varios mecanismos de retroalimentación con sus empleados pero podrían formalizarse más.

MISIÓN SOCIAL

<p>Aspectos analizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La articulación de la misión y si tiene un enfoque específico en alcanzar a clientes pobres y/o clientes sin acceso a servicios financieros de manera sostenible • La evidencia de la comprensión y del compromiso por parte de los empleados • La existencia de un mecanismo de evaluación para medir el progreso de la institución hacia el cumplimiento de su misión 	<p>Calificación - Mision Social</p>  <table border="1"> <caption>Data for Calificación - Mision Social</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Articulacion de la Mision</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Evidencia de compromiso</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>Medicion de Progreso</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Calificación	Articulacion de la Mision	5	Evidencia de compromiso	4.5	Medicion de Progreso	3
Categoría	Calificación								
Articulacion de la Mision	5								
Evidencia de compromiso	4.5								
Medicion de Progreso	3								

Articulación de la Misión, la visión y de los Valores

Misión: “Fundacion Paraguaya promueve el emprendedurismo, posibilitando que personas de menores recursos crean puestos de trabajo e incrementen sus ingresos familiares.”

Existe una fuerte articulación de la Misión, de la Visión y de los Valores

Visión: “Somos una empresa social de vanguardia que busca desarrollar soluciones innovadoras a la pobreza y el desempleo y las difunde proactivamente a todo el mundo.”

Valores:

- Somos una organización privada, parte de la sociedad civil, autogobernada y con responsabilidad social
- Nuestro concepto es humanístico
- Somos independientes. Sin discriminación y con transparencia.
- Somos una institución sin ánimos de lucros. Los ingresos sirven para apoyar a nuestros programas
- Respetamos a la legislación que nos concierne
- Contamos con una administración transparente y saludable.

Iniciativas claves para lograr la misión

Se evidencia el compromiso institucional con su misión así como su integración en la cultura organizativa de la institución

- En el transcurso del último año, la Fundación Paraguaya realizó importantes esfuerzos en pos de cumplir con lo que estipula su misión incorporando, por ejemplo, dos tres productos de crédito como son: los *Comités de mujeres* (Bajo la modalidad de banca comunal para mujeres), el producto *Dinero Rápido* y el *crédito rural*. Estos tres productos han impulsado el fuerte crecimiento de las operaciones de microcrédito y han permitido incrementar su cobertura en segmentos de mercado más vulnerables que los que atendía la fundación anteriormente.
- Estas dos iniciativas sumadas a la ampliación de la cobertura geográfica (con la apertura de nuevas agencias) contribuyen a

fortalecer la presencia geográfica del Banco y por ende a bancarizar a segmentos hasta ahora desatendidos por la Banca Comercial tradicional

- El crecimiento del programa de Junior Achievement y el desarrollo y casi auto sostenibilidad de la escuela agrícola contribuyen también a trabajar en pos del cumplimiento de su misión.

Compromiso del Personal

- El personal entrevistado por el equipo SOCIAL afirma identificarse con la misión y los valores de la institución. Los entrevistados tenían un profundo conocimiento de los tres programas ofrecidos por la Fundación y de la articulación entre estos.
- Los empleados del programa de microfinanzas se sienten también comprometidos con el éxito de los dos otros programas. Existe una visión integral sobre el rol de la Fundación.

Gobernabilidad comprometida con estos tres ejes

- Las Actas del Directorio testifican de discusiones regulares sobre el desempeño social de la institución. En las discusiones de Directorio se hace mucho énfasis a la complementariedad existente entre los tres ejes de la Fundación.

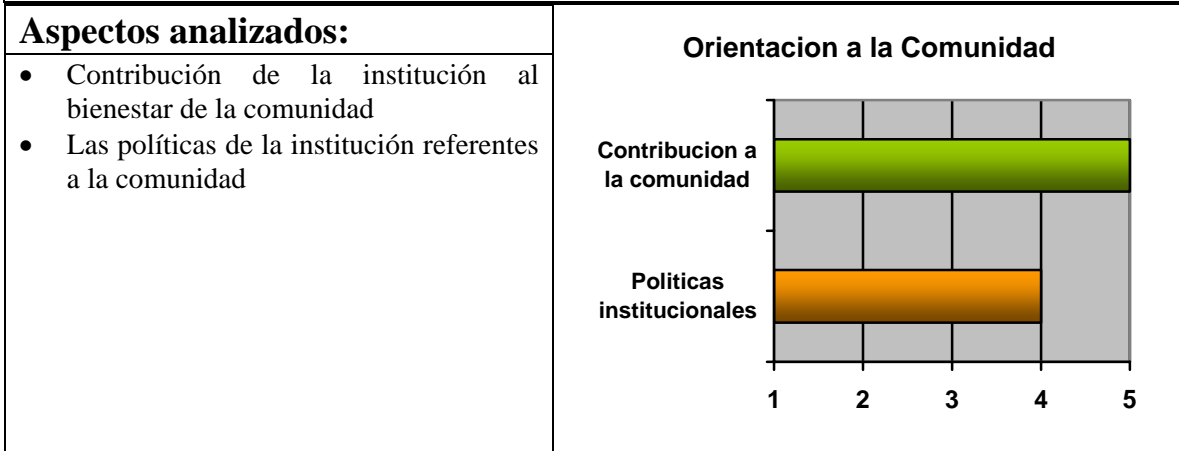
Medición Interna del cumplimiento de su misión

No existen mecanismos regulares de medición del cumplimiento de su misión

- En 2005 se realizó un estudio de perfil de pobreza de los clientes de la Fundación que sirvió posteriormente como documento de referencia para analizar el grado de alcance social del programa de microfinanzas de la Fundación. Al revelar que la fundación no estaba atendiendo a muchos pobres, la institución decidió aplicar estrategias y productos para atender a segmentos más pobres (Comité de mujeres y Dinero Rápido).
- La Fundación Paraguaya no cuenta con una herramienta propia que le permita monitorear de manera automática y regular el cumplimiento de su Misión Social. Sin embargo, esta en sus planes implementar un sistema de monitoreo a través por ejemplo, de uso de *Social Score Card* o *Balanced Score Card* social.

Calificación Misión Social: 4.2
--

ORIENTACION HACIA LA COMUNIDAD



La contribución de la institución al bienestar de la comunidad

La Fundación Paraguaya ha sido pionera en introducir el concepto de microfinanzas al paraguay

Es Pionera en la implementación de las microfinanzas en Paraguay

- La Fundación Paraguaya jugó un papel importante en introducir el concepto de microfinanzas en Paraguay. A través de su liderazgo sensibilizó al sector financiero formal sobre la factibilidad de atender al segmento de los empresarios de la microempresa, contribuyendo así en destruir aquel paradigma que estipulaba que no se podía.

Apoyo al espíritu emprendedor a través de sus dos programas: Junior Achievement y la Escuela agrícola.

La Fundación desempeña un rol importante en el desarrollo del espíritu emprendedor de los jóvenes Paraguayos y es apoyada inclusive por uno de sus competidores en esta tarea

- El programa de educación en espíritu emprendedor empezó en 1995, en asociación con *Junior Achievement International*, con el objetivo de permitir que la mayor cantidad de jóvenes Paraguayos tengan una mejor comprensión del sistema de libre empresa con sentido social y desarrollen un espíritu emprendedor. A diciembre 2005 se estima que 47.000 niños de educación básica y 25,000 jóvenes de educación media participaron a programas ofrecidos por la Fundación. Por otro lado se puede destacar que 1,400 jóvenes de educación media participaron a simulaciones de negocios a través del uso de un software previsto para eso (MESE - *Management and Economics Simulation Exercicio*).
- La Escuela Agrícola esta a cargo de la Fundación Paraguaya desde 2002 y tiene como objetivo el desarrollo del espíritu emprendedor del joven campesino Paraguayo a través de un programa de educación técnica agropecuaria. La Fundación Paraguaya busca la autosostenibilidad de la Escuela y espera alcanzar este objetivo en el 2007 (principalmente a través de los recursos provenientes de las ventas de productos realizados por los alumnos y del hotel).
- También es importante mencionar que uno de los principales competidores del programa de microfinanzas es también un sponsor importante del programa Junior Achievement, destacando así el alto nivel de respetabilidad que tiene la Fundación en programas de apoyo comunitario ante los ojos de sus propios competidores.

El Colegio de Organizaciones de Desarrollo Social, el SEDO y el apoyo al fortalecimiento de otras entidades

La Fundación contribuye al fortalecimiento del sector de las ONG en Paraguay así como el de otras entidades

- La reputación de muchas ONG se vio afectada en Paraguay y esto generó una cierta pérdida de credibilidad. Para enfrentar este problema, la Fundación ha conformado, junto con otras organizaciones sin fines de lucro y gracias al apoyo de Avina, el *Colegio de Organizaciones de Desarrollo Social* que tiene como objetivo fortalecer el papel de sus integrantes en su aporte al desarrollo del país.
- Una de las actividades lideradas por la Fundación para este Colegio de Organizaciones de Desarrollo Social, ha sido el desarrollo de una herramienta que permite evaluar las organizaciones sin fines de lucro (el SEDO o Sistema de Evaluación de Desarrollo Organizacional) y que vela por el desarrollo profesional del sector de las ONG. Esta herramienta se basa en 4 aspectos comunes: la administración, la transparencia (en la misión y su ejecución), la legalidad y el impacto.
- Por otro lado, la Fundación brindó asistencia técnica y capacitaciones a otras entidades como son las comunidades de desarrollo rural menonitas (precooperativas).
- La Fundación también otorgó créditos de segundo piso (de \$5,000 a \$30,000) a entidades ONG, cooperativas o pré cooperativas que ofrecen pequeños créditos para capital de trabajo.

Las políticas de la institución referente a la comunidad

Políticas de crédito y medioambiente

Aún no integró en sus reglamentos de crédito actividades que no pueden ser financiadas al ser dañinas para la comunidad.

- Aún no integró completamente en sus reglamentos de crédito actividades que no pueden ser financiadas por ser dañinas para la comunidad. Solo figuran las actividades ilícitas prohibidas por ley nacional.
- Si bien la Fundación se preocupa por el tema y participó de un estudio de impacto medioambiental de actividades de microempresas, el diagnóstico Social constató que aún no se integraron las recomendaciones del estudio en sus reglamentos de crédito.
- La Escuela agrícola opera a través de un enfoque ecológico y por ende solo se producen bienes orgánicos.

Políticas de crédito y responsabilidad social

Se destaca la importancia prestada a la responsabilidad social.

- En 2004, la Fundación firmó una declaración de protección al consumidor financiero y se comprometió a ejecutar los puntos mencionados en aquella declaración firmada por los miembros de la Red ACCION.
 - La Fundación cuenta con un código de ética que establece normas tendientes a acompañar la responsabilidad social de la institución.
-

*Relaciona a
clientes con
servicios no
financieros*

- La Fundación no solamente ofrece créditos. Gracias a su particular modelo de negocios, provee también una amplia gama de **servicios educativos, empresariales y de desarrollo comunitario al cliente, su familia y su comunidad.** De esta manera la Fundación busca posicionarse como una entidad de desarrollo más que como una entidad financiera. De esta manera se espera que esta estrategia le brinde ventaja competitiva ante la competencia (principalmente las Financieras).
- En el caso de los Comités de mujeres emprendedores la Fundación ofrece servicios no financieros adicionales tales como Capacitaciones en Presupuesto Familiar; Costo de venta; Autoestima; Liderazgo y otros. Por cada ciclo de crédito se ofrecen 2 capacitaciones obligatorias. Adicionalmente se coordinaran las capacitaciones transversales en valores y temas de género de acuerdo al interés particular de los miembros del Comité de Mujeres.

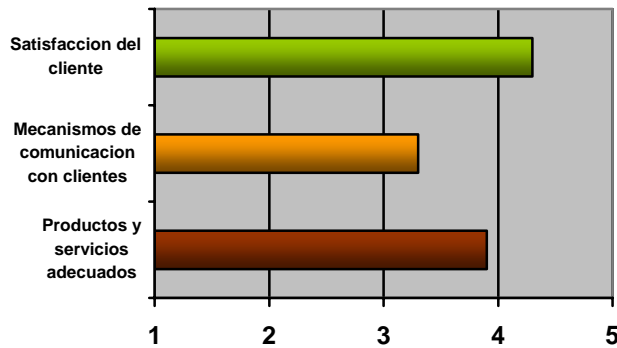
Calificación Orientación a la Comunidad: 4.5

EVALUACION DEL SERVICIO AL CLIENTE

Aspectos analizados:

- La satisfacción del cliente medido a través de varios indicadores
- Si los productos y servicios se adecuan a las necesidades de los clientes
- Si consta de mecanismos de comunicación con los clientes para obtener retroalimentación de los mismos

Calificación - Servicio al cliente



Satisfacción del Cliente

Después de padecer de tasas de deserción elevadas en años anteriores, la Fundación goza actualmente de una tasa de deserción baja y entre las más bajas de la Red ACCION

Tasa de deserción en comparación con otras instituciones

- Entre los indicadores comúnmente utilizados para medir la satisfacción de los clientes se encuentra el cálculo de la tasa de deserción de clientes. Esta tasa es periódicamente calculada y monitoreada por la Fundación.
- La tasa de deserción de clientes ha pasado de cerca de 35% en 2004 a 3.7% en 2006, una de las tasa mas bajas de la Red ACCION. la Fundación sufrió un problema crónico de deserción entre 1997 y 2004 (un promedio anual de 26% de sus clientes). Entre los factores que permitieron reducir esta tasa se encuentra el ajuste en el cálculo de los incentivos que reciben los asesores de crédito, dando un mayor peso a la variable numero de de clientes. Otra explicación radica en el incremento de nuevos clientes a través del lanzamiento de sus dos nuevos productos.

Preocupación por brindar un buen servicio al cliente pero poco análisis y monitoreo de sus servicios

Recursos dedicados a promover la satisfacción de los clientes

- La Fundación se preocupa por brindar un buen servicio al cliente. Para ello, cuenta con una capacitación especial dedicada a este tema y ofrecido a todos los empleados de la Fundación.
- La Fundación no cuenta con un comité interno que se reúna periódicamente para monitorear la calidad del servicio (un Comité de calidad).

Ausencia de incentivos para clientes preferenciales

Trato preferencial a los buenos clientes

- El diagnóstico realizado indica que no existe una política clara que premie a los buenos clientes, ya sea a través de una reducción de tasas, o a través de la oferta de servicios preferenciales o de evaluaciones más flexibles cuando estos cuentan con un buen historial crediticio. Hasta hace 3 años la Fundación entregaba un certificado de excelencia a los buenos clientes para distinguirlos de los demás. Esta política ha sido suprimida tras observarse que la competencia se llevaba a estos buenos clientes.

Eficiencia de los servicios

Eficiencia y tiempos de respuesta cortos

- La mayoría de los clientes entrevistados mencionaron estar satisfechos con el tiempo de respuesta (*tiempo transcurrido entre la solicitud de crédito y el desembolso del mismo*) que les ofrece la institución, permitiéndoles así poder invertir oportunamente en su negocio.
- De acuerdo al informe de tiempos de respuestas, el tiempo promedio de respuesta se sitúa entre 2 y 4 días. Cabe destacar que la Fundación es pro-activa en la medición de estos tiempos de respuesta al contar con informes periódicos por agencias. Estos informes no son aún automatizados y se producen manualmente

Adecuación de productos y servicios ofrecidos

Los requerimientos de crédito facilitan el acceso para poblaciones de bajos ingresos excluidas del sistema financiero

Los requerimientos facilitan el acceso al crédito

- Los requerimientos solicitados por la Fundación en su reglamento de crédito facilitan el acceso al crédito de la población objetivo.
- Adicionalmente, la Fundación Paraguaya esta comprometida a mantener una presencia fuerte en zonas geográficas aisladas en donde las financieras no están, facilitando así el acceso geográfico de clientes excluidos del sistema financiero.

Productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes

Diversidad de productos de crédito

- A pesar que la competencia cuenta con una oferta genérica más amplia de productos y servicios, se observó que la Fundación Paraguaya ofrece actualmente productos crediticios diversificados que permiten atender distintas necesidades y nichos de mercado (del segmento de la micro y pequeña empresa únicamente). La fundación ofrece crédito para inversión (capital de trabajo, activos fijos), créditos para consumo y créditos para mejoramiento de vivienda. Estos créditos se ofrecen a través de cuatro categorías principales:
 1. *Comités de Mujeres*. Es un programa de banca comunal donde el saldo promedio es de US\$ 35. Reúne grupos compuestos por al menos 15 mujeres.
 2. *Créditos PAME*. Créditos individuales mayormente (con algunos grupos solidarios) de montos menores a US\$ 1,800.
 3. *Créditos PROMEL* (Promoción de Microempresas Líderes). Es un producto dirigido a clientes de mayor envergadura y con montos mayores a US\$ 1,800.
 4. *Producto Dinero Rápido*. El crédito rápido permite facilitar el acceso al crédito a través de montos reducidos y transacciones rápidas.

Ahorro y Seguros

Al ser una Fundación, no puede ofrecer productos de ahorro. Su reglamento prevé un seguro implícito en caso de muerte del cliente

- Al no ser regulada, la Fundación no ofrece productos de ahorro al segmento que atiende. Esta limitación se hará más fuerte a medida que crezca la competencia. Adicionalmente, las visitas a agencias revelaron que los clientes mencionan con frecuencia su deseo de poder depositar sus ahorros en la Fundación y no en otras entidades.
- A pesar de sus restricciones legales, cabe señalar que la Fundación promociona el ahorro de sus clientes, en particular el de sus clientes miembros de Comités de Mujeres, a los cuales les exige ahorrar un monto mínimo equivalente al 10% del valor de su cuota personal. El ahorro es administrado por el comité y no tiene que ser depositado a cuenta de la Fundación. Esto permite que el cliente diferencie el ahorro del costo del crédito.
- La Fundación intentó negociar con compañías aseguradoras la posibilidad de ofrecer un seguro de vida ligado al crédito de sus clientes. Sin embargo no se concretizó porque las compañías pedían una comisión muy alta, lo cual iba a encarecer el crédito de los clientes. Cabe destacar sin embargo que la Fundación tiene como política de anular el crédito (asumiendo el costo) en caso de muerte de los clientes.

Costos del Crédito

La tasa de interés es competitiva pero no es la más baja del mercado

- De acuerdo a un estudio realizado para la Fundación Paraguaya en 2005¹ y en el marco de la elaboración de su plan de negocios, se informó que la Fundación ofrece tasas generalmente más bajas que las grandes financieras (Atlas, Interfisa, El Comercio) pero más altas que otras competidoras directas (Visión, Familiar).
- Por ello, la Fundación decidió revisar periódicamente (cada mes) sus tasas de interés en función de la tasa de usura dictada por el Banco Central e intentando fijar tasas competitivas en relación a la competencia. También cabe señalar que la Fundación permite a sus gerentes de agencias la posibilidad de negociar tasas para clientes preferenciales de buen historial crediticio (tienen un margen de negociación del 10% sobre la tasa fijada por el Director de Microfinanzas).

¹ Juliaan Bol (2005), *Plan de Negocios de la Fundación Paraguaya*.

Mecanismos de comunicación/retroalimentación con clientes

La Fundación recibe retroalimentación por parte de sus clientes pero podría sistematizar esta comunicación para conocer periódicamente el nivel de satisfacción de sus clientes

Uso de mecanismos para recibir retroalimentación de sus clientes

- La Fundación Paraguaya no aplica una encuesta automática de salida cuando un cliente decide no solicitar crédito o no renovarlo. Tampoco cuenta con un informe en su sistema que permita el monitoreo sistemático de estas causas de salida. Para obtener información sobre los clientes inactivos y conocer las causas de deserción, el sistema de la Fundación arroja una lista de clientes inactivos que es transferida a las agencias y en donde se solicita explicación a los oficiales de crédito.

Estudios de satisfacción de los clientes

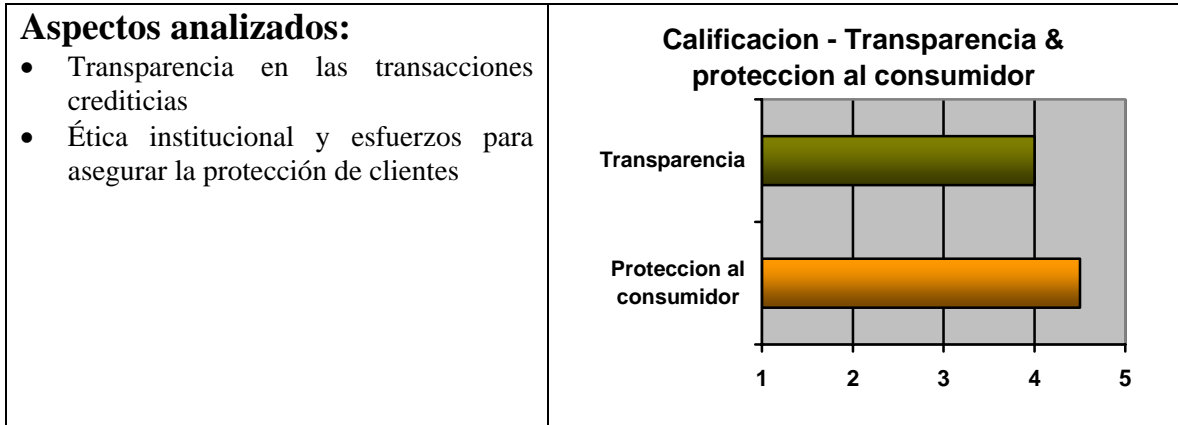
- No existe una política de realizar estudios de satisfacción con frecuencia definida. Sin embargo, la Fundación dispone de algunos estudios de satisfacción de clientes en los que se muestra que los clientes entrevistados muestran un nivel de satisfacción positivo con la Fundación. La quejas mas importantes están relacionadas a los plazos (quieren plazos mas largos) y a montos de cuotas (quieren montos mas bajos). Estas dos quejas son bastante recurrentes y no son propias a la Fundación.

No cuenta con un sistema de quejas

- Tampoco cuenta con un sistema de manejo de quejas en donde el cliente puede expresar sus desconformidades con la institución.

Calificación Servicio al Cliente: 3.8
--

INFORMACIÓN TRANSPARANTE Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR



Transparencia de la información

Transparencia en las transacciones crediticias

Los costos del crédito son generalmente transparentes.

- Cuando efectúa un pago, el cliente de la Fundación Paraguaya se queda con un recibo de pago que desglosa la amortización e intereses del crédito. La copia del cronograma de pagos completo se queda en la oficina de crédito y no es entregada al cliente.
- La Fundación Paraguaya da información al cliente sobre la tasa de interés efectiva anual para los créditos que ofrece en los recibos de pagos.
- El manual de funciones de la institución sirve como guía para que el oficial de crédito pueda informar adecuadamente a los nuevos clientes sobre las condiciones de sus créditos.

Transparencia pública

La institución comparte información clave con el público.

- La Fundación Paraguaya cuenta con 4 diamantes² en el MIX Market, sobre un total de 5 posibles. Este resultado muestra que la institución comparte estadísticas básicas y estados financieros auditados con el público.
- La Fundación Paraguaya cuenta con una página web en la que se publica información sobre su misión, sus valores, los servicios y productos ofrecidos así como sobre sus oficinas, el Código de Ética institucional y publicaciones tales como los informes anuales.

Protección al consumidor

Comportamiento ético del personal

- El Código de Ética de la Fundación Paraguaya fue desarrollado de manera participativa a través de talleres con los empleados (en el 2005). El código expone criterios de comportamiento en temas de

² <http://www.mixmarket.org/en/diamond.system.asp>

Existen un Código de Ética para los empleados, y varios mecanismos para proteger a los clientes.

ética profesional tales como conflicto de intereses, privacidad de la información, discriminación y trato a los clientes y colegas. Cabe precisar que el código es de conocimiento de todos los empleados y que esta disponible y expuesto en las paredes de la mayoría de las oficinas. Más aún, la Fundación Paraguaya tiene un sistema de sanciones disciplinarias para empleados que no cumplan con el reglamento interno.

- La Fundación Paraguaya firmó y se comprometió a respetar los principios de protección al consumidor de la Red ACCION en el 2004.

La Fundación cuenta con políticas claras de privacidad de la información

Privacidad de la información de los clientes y Auditoría Interna

- La Fundación Paraguaya cuenta con un equipo de auditoría Interna compuesto por un auditor de campo y por un auditor metodológico. Ambos tienen que visitar al menos 5% de los clientes y verificar al menos 5% de las carpetas con el objetivo de asegurar el buen funcionamiento de los procedimientos y evitar eventuales fraudes.
- La Fundación Paraguaya incluye en su código de ética y en su reglamento interno cláusulas que prohíben divulgar datos confidenciales de los clientes. Los documentos de los clientes están guardado en archivos cerrados. Los auditores verifican que estén cerrados con llave cuando hacen sus visitas.
- Adicionalmente, la institución restringe las ocasiones en que los oficiales de crédito puedan manejar efectivo. Por ello, los desembolsos en forma de cheques y los pagos se entregan directamente al cajero de cada oficina.

La Fundación cuenta con políticas claras de cobranza

Políticas de cobranza adecuadas

- La Fundación Paraguaya tiene políticas y procedimientos claros sobre los pasos a seguir en caso de incumplimiento de pago por parte de un cliente.
- La institución explica dentro de su manual de cobranza que la mejor forma de prevenir la mora es a través de medidas preventivas antes de cualquier aprobación y desembolso. Esto incluye medidas como: un exhausto análisis de la situación financiera actual del cliente, de su capacidad de pago y prever, en la medida de lo posible, situaciones de riesgo que pongan en peligro el reembolso del préstamo.
- La Fundación Paraguaya requiere que las Gestiones de recuperación, en las que se tenga contacto directo con el cliente, el codeudor o con alguna persona relacionada con la familia, se realicen mediante el uso y la entrega de un formulario que será posteriormente archivado en el expediente del cliente.

Cuenta con políticas claras para evitar el sobreendeudamiento de los clientes

Políticas para evitar el sobreendeudamiento

- Para cada crédito (ya sea nuevo o renovado), la Fundación Paraguaya solicita información de una central de riesgos (Inforconf) para verificar el historial crediticio del solicitante.
- Existen políticas de crédito que especifican un monto máximo de endeudamiento permitido y un ratio máximo entre nivel de

endeudamiento y los ingresos disponibles del hogar. Por otro lado, la Fundación Paraguaya analiza el flujo de caja de la microempresa y hogar para determinar la capacidad y voluntad de pago del prestatario. Finalmente, el equipo de auditoria interna verifica que estas políticas estén siendo adecuadamente utilizadas por los asesores de crédito.

- Finalmente, cabe señalar que el sistema de remuneración variable (incentivos) de los asesores de crédito de la Fundación Paraguaya, considera la morosidad de cartera como variable clave adicional al tamaño de cartera y monto de nuevos préstamos.

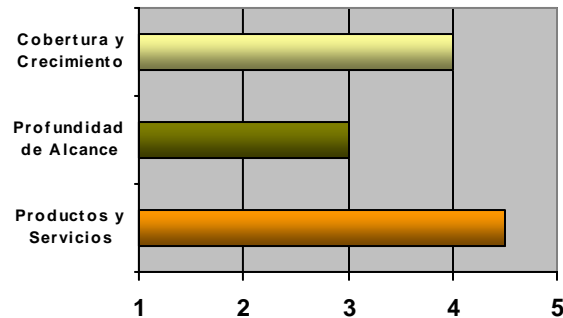
Calificación Transparencia y Protección al Consumidor: 4.3

ALCANCE

Aspectos analizados:

- La cobertura geográfica y crecimiento
- El alcance a clientes pobres y/o vulnerables (profundidad del alcance)
- Productos y servicios diseñados para servir a clientes que no tienen acceso a servicios financieros

Calificación - Alcance



Cobertura geográfica y Crecimiento

Cobertura actual

Es la cuarta entidad microfinanciera en número de clientes en Paraguay

- Según el MixMarket y hasta la fecha de la realización de este diagnóstico, la Fundación Paraguaya se posiciona como la cuarta entidad Microfinanciera en número de clientes³ de Paraguay.
- La Fundación Paraguaya cuenta con 17 agencias en 10 de los 17 departamentos de Paraguay, lo cual le permite atender a más de 136 pueblos y ciudades.

Crecimiento

Conoce un crecimiento importante en número de clientes y en número de agencias

- Al cierre de junio 2006, Fundación Paraguaya contaba con 12,844 clientes activos distribuidos en 17 agencias.

Total	Diciembre 2004	Diciembre 2005	Junio 2006
Clientes	6,281	9,259	12,844
Agencias	10	16	17

- Fundación Paraguaya mostró un crecimiento en Diciembre de 2005 en número de Clientes del 47% y en agencias del 93%, respecto a Diciembre de 2004.

³<http://www.mixmarket.org/en/demand/>, Visitado en el 5 de Septiembre 2006

Profundidad del Alcance

Perfil de Cliente

(fuente: muestra de clientes activos a corte de agosto 2006⁴)

Alto porcentaje de clientes mujeres y clientes urbanas

- Al corte de Agosto 2006, se observa que 62% de los clientes son mujeres. Se observa que el monto promedio de los préstamos para hombres es 38% más alto que el de mujeres. Esta diferencia puede explicarse por la existencia del producto de Comité de Mujeres, que otorga montos mas bajas únicamente a mujeres.
- El 28% de los clientes reporta un nivel de instrucción igual o inferior a “primario,” un 66% se encuentra en nivel secundario y un 1% de los clientes es analfabeta.
- El 79% de los clientes pertenecen actualmente a zonas urbanas mientras que 21% viven en zonas rurales. Aproximadamente 10% de los clientes provenientes de zonas rurales desempeñan actividades de agropecuarias.

Nicho de mercado servido – perfil de pobreza

Se estima que 24% de los clientes son pobres (están por debajo de sus correspondientes líneas de pobreza)

- Utilizando la información de ingresos del hogar per capita de la muestra de clientes mencionada anteriormente, se encontró que 24% de los clientes de la Fundación Paraguaya son pobres (se encuentran por debajo de las líneas correspondientes de pobreza⁵). Para ello, se clasificó a los clientes en dos categorías (pobres y no pobres) a partir de las líneas de pobreza del Paraguay.⁶
- En comparación se estima que 39% de la población urbana del Paraguay está por debajo de la Línea de Pobreza, mientras que un 38% de la población total (*incluye a la población rural*) está por debajo de esta Línea.⁷
- El siguiente gráfico muestra la distribución de hogares de acuerdo a la Línea de Pobreza Nacional para cada uno de los segmentos de población: *Paraguay nacional, Paraguay urbano,*⁸ *y clientes de la Fundación Paraguaya.*
- Una curva de distribución más alta muestra un número mayor de hogares pobres. Las curvas nacionales y urbanas son más altas que lo de la Fundación Paraguaya, lo que indica que la Fundación Paraguaya atiende a clientes con mayores recursos al ciudadano

A pesar de los recientes esfuerzos para bajar de nicho de mercado, La Fundación sirve un segmento de la población de mayores recursos

⁴ Se utilizó información proveniente de una muestra de 400 clientes a través de la información proveniente de las evaluaciones de crédito llevadas a cabo por los asesores de crédito. La base incluye información de 419 clientes activos a finales de agosto de 2006.

⁵ Esto significa que están por debajo de las Líneas de Pobreza correspondientes a su lugar de residencia (Asunción, centro urbano, nacional, o rural) y sus ingresos son inferiores al costo de una canasta básica de consumo.

⁶ El método de la línea de la pobreza, utilizado para este trabajo define a la población pobre como aquel conjunto de personas cuyo nivel de bienestar es inferior al costo de una canasta básica de consumo (conjunto de bienes y servicios que satisface los requerimientos mínimos para la sobrevivencia humana). El costo de esta canasta se denomina línea de pobreza. Para determinar el nivel de pobreza de los clientes de la Fundación Paraguaya, comparamos el consumo (representado por la variable “ingresos del hogar”) de los clientes (información proveniente de la base de datos) con la línea de pobreza relevante: Línea nacional (Gs/281,317), Línea de Asunción (Gs/425,226), Línea central urbana (Gs/420,908), y la línea de pobreza rural (Gs/160,556). Estas líneas de pobreza representan valores per cápita y están ajustado a precios de Septiembre 2005.

⁷ DGEEC (Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos). *Principales Resultados de la Encuesta Permanente de Hogares: Empleo y Pobreza.* 2005

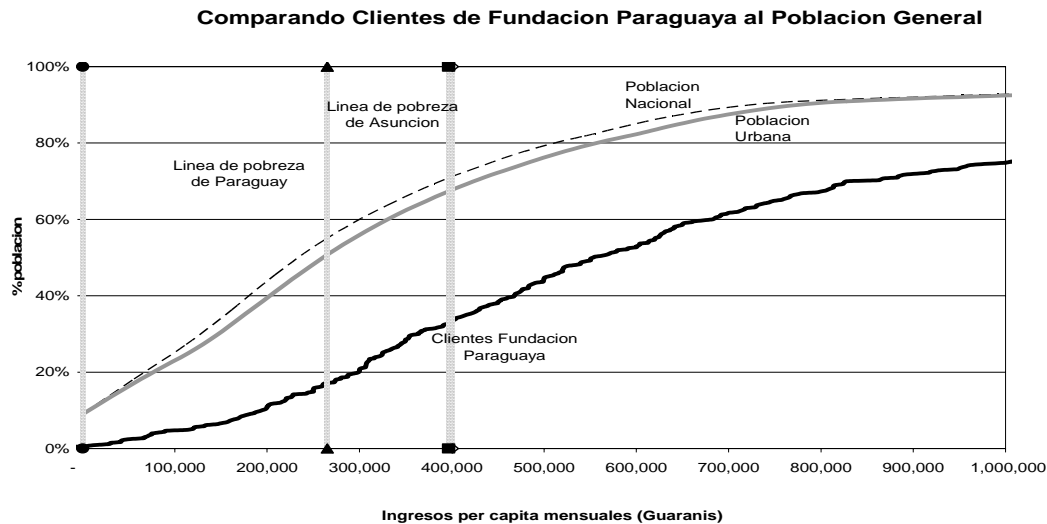
⁸ STP/DGEEC, Encuesta Permanente de Hogares 2005 - Medición de la Pobreza en Paraguay

⁹ World Bank, GNI per capita, Atlas method (Figures not adjusted for purchasing power parity, US\$), 2004.

¹⁰ Barres, Isabelle. “Bulletin Highlights” *The MicroBanking Bulletin: Microfinance Information Exchange*, Issue No. 8. November 2002.

que el promedio
de la población
Paraguaya

- promedio de Paraguay.
- El monto promedio financiado por la Fundación Paraguaya en junio 2006 fue de 2,493,689 guaranis (aproximadamente US \$460), mientras que el PIB per-capita del Paraguay mas reciente (2004) fue US \$1,170.⁹ Según un estudio realizado por el Mix Market se identificó un patrón según el cual las IMF, con préstamos promedios inferiores al 20% del PIB per-capita del país, están consideradas como enfocadas a atender segmentos pobres¹⁰ (*Mix Market*). En el caso de Fundación Paraguaya este porcentaje es de 39%, por lo que de acuerdo a este indicador, no podríamos concluir que la institución esta enfocada exclusivamente a atender segmentos pobres.



Productos y servicios para servir a clientes no bancarizados

Productos diseñados para clientes pobres

Han desarrollado productos innovadores para servir a clientes más pobres

- Los préstamos menores de 30 millón de Guaranis (US\$ 12,500) no requieren garantía, por lo tanto esto permite facilitar el acceso a poblaciones de bajos recursos.
- En el 2005, la Fundación implementó dos nuevos productos destinados a servir a clientes de menores ingresos (microempresas pequeñas y negocios emergentes):
 - 1) *Los "Comité de Mujeres Emprendedoras"*. Es un producto para mujeres de bajos ingresos bajo la modalidad de "Banca comunal." A la fecha de julio 2006, ya 19% de los clientes activos son clientes de este producto lo cual representa un importante crecimiento. Se encuentre 46% de estas clientes bajo de las líneas de pobreza.
 - 2) *"Dinero rápido"*. Consiste en otorgar créditos individuales de montos muy bajos y directamente aprobados por los oficiales de crédito.

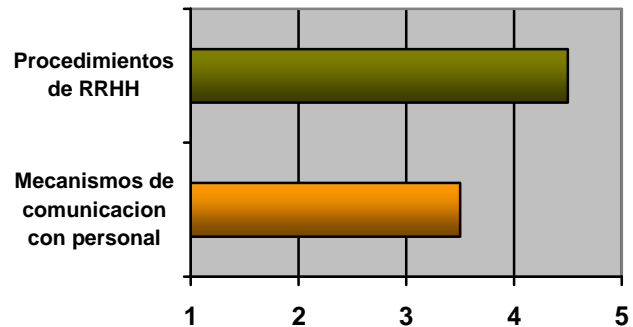
Calificación Alcance: 3.8

CLIMA LABORAL

Aspectos analizados:

- El compromiso con los Recursos Humanos
- La existencia de mecanismos para recibir retroalimentación del personal

Calificación - Clima Laboral



Procedimientos de RRHH- Compromiso con los RRHH

La Fundación Paraguaya tiene políticas de Recursos Humanos claras y realiza importantes esfuerzos para capacitar a sus empleados.

Tasa de rotación del personal

- Según datos proporcionados por Fundación Paraguaya, la tasa anual de retención del personal entre junio 2005 y junio 2006 es de 87%. Este porcentaje se encuentra en los promedios de la industria.

Políticas de Recursos Humanos

- La Fundación Paraguaya cuenta con un reglamento interno, un manual de funciones con descripciones de cada puesto, un código de ética y un manual de Recursos Humanos que trata de temas tales como la selección del personal, las evaluaciones de desempeño y remuneraciones.
- Cada empleado recibe una copia del reglamento interno mientras que los otros manuales están disponibles y archivados en cada agencia para consulta de los empleados.
- Dentro del reglamento interno, existe el concepto de no discriminación al personal. También, existen normas contra el acoso sexual.

Esfuerzos en desarrollo del personal

- Los nuevos empleados reciben una inducción que incluye presentaciones en aulas y trabajo de campo y que dura aproximadamente 30 días.
- La Fundación Paraguay cuenta con un gerente de Desarrollo Organizacional, que tiene como cargo la motivación, el bienestar y la capacitación de los empleados.
- La Fundación Paraguaya tiene un presupuesto específico dedicado a capacitación continua de sus empleados bajo la modalidad de un *Sistema Educativo Interno*. Este programa consiste en talleres dictados por gerentes de la institución o expertos externos sobre temas como ventas, atención al cliente, cobranza, y administración de dinero. En los primeros 6 meses de 2006, se estima que cada empleado participó a un promedio de 4 talleres.

- Es política de la institución ofrecer becas de estudios a sus empleados en función de su desempeño y antigüedad con la Fundación.
- Existe un sistema para evaluar cada seis meses y según el cargo, el desempeño de todos los empleados en relación a su productividad y sus competencias relevantes.
- La Fundación Paraguaya muestra un fuerte porcentaje de promoción interna, a pesar de no tener definido por escrito un plan de carrera.

Sistema de Compensaciones y Beneficios

- El sistema de compensación es claro y los empleados entrevistados indican tener conocimiento adecuado del mismo.
- Los salarios para los asesores de crédito está compuesto por un salario fijo y una comisión (parte variable) basado en la productividad y calidad de la cartera.
- El paquete de beneficios es considerado como un activo importante para el personal. A través de los contratos que ofrece la Fundación a sus empleados, ofrece el seguro social - obligatorio por ley- que incluye jubilación y atención médica así como otros tipos de beneficios como son seguro de vida, créditos para personal, beneficios de salud, vacaciones y licencia para maternidad.
- Según un estudio realizado por la Fundación Paraguaya, la institución tiene gastos relativamente más altos de personal en comparación con otras instituciones financieras.

Mecanismos para recibir retroalimentación del personal

Estudios de clima laboral

- Fundación Paraguaya realizó un estudio de clima laboral en el 2005 enfocada en las actitudes de los empleados. 30% de los empleados decidieron contestar a una encuesta voluntario publicada por la Fundación de Internet.
- Está dentro del plan estratégico (2006-2009) solicitar innovaciones formales del personal en el futuro a través de un mecanismo de sugerencias.

Fundación Paraguaya cuenta con varios mecanismos de retroalimentación con sus empleados, pero se puede formalizar.

Quejas y Terminaciones

- La Fundación registra motivos de las terminaciones de sus empleados en la mayoría de casos. Por ejemplo, según los datos registrados por la Fundación en el 2006, de todo el personal (incluyendo personal de servicios no-financieros), el 24% de los retiros totales eran renuncias voluntarios.
- La Fundación no cuenta con un sistema de quejas formales en caso de conflictos/problemas del personal.

Calificación Clima Laboral: 4.0
--

RECOMENDACIONES	
Dimensión	Recomendaciones
Misión Social	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de monitoreo del cumplimiento de su misión social (<i>Social Score Card</i> o <i>Balanced Score Card Social</i>)
Orientación a la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular claramente en el reglamento de crédito las actividades que no pueden ser financiadas por la Fundación (por ej. actividades que atenten contra el medio ambiente o que violen los derechos humanos)
Clientes (atención y servicio)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la posibilidad de brindar un servicio preferencial a los buenos clientes de la Fundación. • Sistematizar el uso de mecanismos de retroalimentación con clientes de la Fundación para poder conocer de manera rápida el nivel de satisfacción, las causas de deserción y otros temas relevantes en el análisis de servicio al cliente. • Explorar la posibilidad de organizar un comité de calidad que tenga como misión garantizar la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la Fundación. • Considerando la gran base de clientes de que dispone la entidad y las fuertes necesidades de seguro de la población atendida, la Fundación podría explorar la posibilidad de ofrecer varios tipos de seguros como son seguros de vida, de salud o seguros para clientes transportistas, etc. De esta manera se podría incrementar la fidelidad de los clientes asegurando un impacto social importante al brindarles un servicio hasta ahora inexistente para la mayoría de ellos.
Información transparente y protección al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar la posibilidad de publicar información sobre las tasas de interés anual efectivas en las paredes de las oficinas. • Dar una copia del cronograma de pago completo al cliente al momento de desembolso.
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir extendiendo el programa de microfinanzas a nichos mas bajos a través de nuevos productos como las comités de mujeres • Implementar informes que mide la profundidad de alcance a clientes en nichos más bajos. • Monitorear la evolución del alcance del programa de microfinanzas tomando el cuenta el fuerte crecimiento de los dos nuevos productos (<i>Comités de mujeres</i> y <i>Dinero Rápido</i>)
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de carrera por escrito y conocido por todos los empleados. • Realizar estudios de clima laboral con todos los empleados de manera regular con el propósito de diseñar estrategias de motivación y retención de empleados. Desagregar los resultados por áreas y cargos. • Desarrollar un formato de encuesta de salida para los empleados para que exista un sistema formal de retroalimentación en caso de terminaciones. • Implementar un mecanismo formal para recibir información sobre quejas formales en caso de conflictos/problemas del personal.