

## Fundación Paraguaya, Paraguay

Desde sus inicios en 1985, Fundación Paraguaya (FP) ha ofrecido productos financieros y de capacitación diseñados para el microempresario. Como la primera ONG de desarrollo en Paraguay, FP promueve el emprendedurismo a través de tres programas relacionados: Microfinanzas, Educación Económica para Jóvenes (Junior Achievement) y Escuela Agrícola. La misión de FP es “promover el emprendedurismo, posibilitando que personas de menores recursos creen puestos de trabajo e incrementen sus ingresos familiares.” Con el apoyo de varias organizaciones internacionales, FP ha desarrollado diversos programas de carácter social interrelacionados con la misión de ofrecer mejores servicios encaminados a la lucha contra la pobreza y que puedan ser replicados a nivel global. A jun.09, la institución atiende a 36,651 clientes de Microfinanzas, de los cuales alrededor del 30% residen en zonas rurales y 74% son mujeres.

### Rating de Desempeño Social

#### Rating

**Comprometido**



Escalas detalladas en la última página

#### Fecha de la Calificación

**Octubre, 2009**

Indicador	Paraguay	LAC
<b>Demografía</b>		
Población urbana (% de pob.)	62%	79%
Esperanza de vida al nacer	72	73
<b>Salud</b>		
Niños con bajo peso <5 años (%)	5%	5%
<b>Nivel de pobreza (% de la pobl.)</b>		
< 1.25 USD diario	7%	nd
< 2 USD diario	14%	nd
<b>Índice Gini</b>	53	52*
<b>DH</b>	0.761	0.821
Lugar dentro de los 182 países	101	na

\*Un promedio simple de los países hispanohablantes.

#### Contacto en Planet Rating

Kara Valikai  
kvalikai@planetrating.com  
Tel: +51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

Luis Fernando Sanabria – Gerente General  
lfsanabria@fundacionparaguaya.org.py  
Tel: +595 21 609 277  
REF: KV/161209

La opinión de Planet Rating sobre el perfil de riesgo de esta institución está disponible en el Rating GIRAFE de noviembre del 2009.

#### Puntos destacados de la calificación

- Desde sus inicios FP ha mantenido un fuerte compromiso social con la mejora de la calidad de vida de los paraguayos de bajos recursos. Esta misión es compartida por el Consejo de Administración, el Equipo Gerencial y el personal.
- FP aún no ha implementado un sistema consistente para monitorear los indicadores sociales. Sin embargo, están en la fase inicial de dos proyectos que contribuirán a mejorar su monitoreo: un Balanced Score Card y el proyecto Erradicación de Pobreza. Este último proyecto se compone de 50 indicadores sociales para profundizar el entendimiento de la pobreza de sus clientes.
- FP tiene una participación de mercado del 9% de los clientes de microfinanzas a dic.08 en Paraguay. Con su oferta financiera y no financiera, FP está alcanzando un porcentaje relevante de la población rural y de mujeres, los que están identificados como los más pobres en el país.
- FP no ha establecido prácticas básicas a nivel internacional con respecto a la transparencia de la comunicación al cliente, en particular no se desglosa ni detalla la tasa de interés y no se entrega copia de los documentos firmados por el cliente (contrato o pagaré).
- FP continuamente introduce servicios no-financieros innovadores para sus clientes, los cuales abordan diversos problemas sociales como salud, educación e infraestructura.

#### Indicadores de Desempeño Social del programa de Microfinanzas

USD, salvo indicación en contrario

##### Indicadores de Desempeño Social (también ver anexos)

	dic.04	dic.05	dic.06	dic.07	dic.08	jun.09
% prestatarias mujeres	48.0%	49.2%	62.6%	67.2%	71.8%	73.9%
% prestatarios rurales	24.2%	23.3%	21.2%	26.2%	31.6%	30.4%
Tasa de retención	nd	86.6%	96.7%	86.8%	93.6%	95.3%
PAR > 30 días	2.3%	3.2%	4.2%	1.8%	3.0%	4.7%
Rendimiento de cartera	62.6%	54.7%	51.0%	50.1%	45.2%	43.6%
% de empleados que recibieron al menos dos días de capacitación	nd	nd	nd	nd	87.8%	85.5%

##### Indicadores de Desempeño Institucional

Cartera de créditos	2,637,835	4,196,466	6,006,326	9,144,165	11,313,969	10,874,553
Prestatarios activos	6,281	9,259	19,473	24,896	34,222	36,651
Personal	nd	94	152	180	211	205

Referirse al Rating GIRAFE para un análisis de los indicadores de desempeño institucional

## Entorno Socio-económico

Desde fines de 2008, la economía paraguaya se ha visto significativamente afectada tanto por la crisis financiera internacional como por las sequías que golpearon al sector agrícola. En 2009 la economía se contraerá como resultado de la desaceleración económica mundial, particularmente en Brasil y Argentina, los dos mayores socios comerciales de Paraguay, y la caída en los precios de las materias primas que afectará el desempeño del sector agrícola, de gran envergadura en Paraguay.

Con respecto al entorno político, el actual presidente de Paraguay es el ex-obispo Fernando Lugo quien fue elegido en 2008. Él es el primer presidente que no pertenece a las filas del Partido Colorado, el cual se mantenía en el poder desde hace más de 50 años. Esto fue un hecho histórico y ha sido visto en el mundo como un paso en favor de la democracia.

Paraguay es uno de los países más pobres de América Latina y el Caribe con un IDH de 0.761, comparado con el promedio regional de 0.821. Desde un nivel de 0.665 en 1975, el IDH ha mejorado gracias a un incremento en la esperanza de vida al nacer, la tasa de alfabetización y la satisfacción de necesidades básicas de su población. A pesar de las mejoras, el crecimiento de Paraguay ha sido más lento que el de otros países del Mercosur (Uruguay, Argentina y Brasil). Algunos municipios en Paraguay muestran condiciones promedio similares a los de países latinoamericanos con IDH alto como Costa Rica, Uruguay y Chile; mientras que otros municipios presentan condiciones inferiores a los promedios de Honduras, Nicaragua y Bolivia, países de latinoamericanos con menor desarrollo humano.

Según un estudio de desarrollo humano publicado en 2008 por el PNUD<sup>1</sup>, el grupo con mayor desigualdad en Paraguay corresponde a los hogares sustentados por mujeres en el área rural y de habla guaraní. El informe establece:

- 23.8% de este grupo vive en condiciones de hacinamiento, en comparación con la media nacional de 14.8%.
- 8.8% tiene un seguro médico, en comparación con la media nacional de 21.7%.
- 52.4% tiene acceso a servicio de agua potable, en comparación con el 69.3% del país.
- Este grupo ha estudiado 3.8 años, en comparación con el promedio de 7.5 años del país.

<sup>1</sup> Informe Nacional sobre Desarrollo Humano, Equidad para el desarrollo. Este informe utiliza los datos del censo de 2007, administrado por el DGEEC.

Se observa que existe un fuerte vínculo entre pobreza y la población que sólo habla guaraní. Del 20% de la población más pobre del país, el 65.5% solamente habla guaraní<sup>2</sup>; mientras que en el grupo del 20% más rico, el 16.6% sólo habla guaraní.

La pobreza extrema en Paraguay es mayor en el área rural donde vive el 39%<sup>3</sup> de la población. El 35% de la población rural es pobre y el 24%<sup>4</sup> vive en pobreza extrema. El nivel de pobreza en las zonas urbanas (36%) presenta un menor porcentaje de pobreza extrema (15.7%). Además, Paraguay figura entre los países con peores índices de distribución de la riqueza: el 10% más rico concentra el 42.3% de los ingresos y el 10% más pobre apenas el 1.1% de los ingresos<sup>5</sup>. Expresado en otros términos, el ingreso promedio del 10% de la población más rica es 31 veces más alto que el promedio del 10% más pobre<sup>6</sup>.

El gobierno del presidente Fernando Lugo tiene entre sus principales metas reducir la pobreza extrema en un 50%, además de proponerse un crecimiento económico promedio sostenido del 5% anual, según el plan estratégico económico-social 2008-2013.

El Informe de Competitividad del Foro Económico Mundial 2007-2008 indica que en un ranking de 131 países, Paraguay ocupa el último lugar en lo que respecta a calidad del sistema educativo superior (lo cual incluye la educación media y terciaria), el puesto n° 129 en la calidad de la enseñanza de ciencias y matemáticas y el puesto n° 127 en la calidad de la educación primaria. El último informe de seguimiento de Educación para Todos en el Mundo, publicado por la UNESCO<sup>7</sup>, analiza los avances en los objetivos trazados en el Foro Mundial sobre la Educación celebrado en Dakar en el año 2000. Paraguay se ubicaba entre los 28 países que se encuentran “en riesgo de no alcanzar la meta para el año 2015”, pese al relativamente alto nivel de alfabetización del país.

En Paraguay, el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social se ha trazado metas para el periodo 2008-2009 donde se identifican los siguientes problemas: altos costos para la recuperación de la salud, alta morbilidad y mortalidad por enfermedades previsibles, cobertura insuficiente con baja calidad, sistema de salud con alta exclusión de los grupos más vulnerables, gestión excesivamente burocrática, persistencia en la centralización y fragmentación del sistema de salud. Asimismo, según información del Banco Mundial, los índices de mortalidad infantil y desnutrición están aún muy por encima del promedio de la región.

<sup>2</sup> Encuesta Permanente de Hogares 2007, DGEEC

<sup>3</sup> Informe Sobre Desarrollo Humano 2009, PNUD – estimación para 2010

<sup>4</sup> Encuesta Permanente de Hogares 2007, DGEEC

<sup>5</sup> Informe Sobre Desarrollo Humano 2009, PNUD

<sup>6</sup> Equidad para el Desarrollo, PNUD 2008

<sup>7</sup> Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo

Entre los principales problemas laborales que enfrenta el país, resaltan la poca formalización y seguridad laboral, los bajos salarios y el alto porcentaje de paraguayos que trabajan en condiciones de subempleo. Cerca del 65% de las personas asalariadas recibe un salario inferior al mínimo, equivalente a unos 280 USD, en tanto que el número de trabajadores con estudios universitarios no supera el 10% de la PEA. El promedio de años de estudio de un trabajador paraguayo es de ocho años, lo que revela el elevado índice de mano de obra no calificada.

Indicadores del País	País	LAC
IDH	0.761	0.821
Lugar dentro de los 182 países	101	na
<b>Demografía</b>		
Población total (M) – 2008	6.2	565.3
Población urbana (% de pob.)	61.5%	79.2%
Tasa de fertilidad (nacimientos por mujer)	3.1	2.3
Esperanza de vida al nacer	72	73
<b>Salud y nutrición</b>		
Tasa de mortalidad (<5) por 1,000 nacimientos	29	26
Niños con bajo peso <5 (%)	5.0%	5.0%
<b>Educación</b>		
Tasa de alfabetización (% de personas mayores a 15 años)	94.6%	91.2%
% de la población de 25 años y mayor con menos que secundaria superior	72.6%	nd
% de la población de 25 años y mayor con secundaria superior o post secundaria	23.6%	nd
<b>Género</b>		
Tasa de alfabetización de mujeres	93.5%	89.7%
Tasa de alfabetización de hombres	95.7%	88.8%
% de asientos del parlamento ocupados por mujeres	14.0%	nd
<b>Pobreza y desigualdad</b>		
Debajo de 1.25 USD diario	6.5%	nd
Debajo de 2 USD diario	14.2%	22.2%
Pobreza (DGEEC)	36.0%	na
Pobreza Extrema (DGEEC)	16.0%	na
Índice Gini	53	52*

Fuente: Banco Mundial Estadísticas, DGEEC, PNUD – Informe de Desarrollo Humano. Toda la información es de 2007 o el año es indicado

\*Un promedio simple de los países hispanohablantes.

## El Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero paraguayo es relativamente joven y su tamaño es pequeño pese al significativo crecimiento entre 2007 y 2009. Tanto la sólida presencia del sector cooperativo como el alto nivel de ruralidad en Paraguay han limitado su desarrollo. Si bien tras la crisis del sistema financiero paraguayo entre 1995 y 2005, se hicieron mejoras en el marco legal y de supervisión, todavía se evidencian limitaciones de importancia que afectan a todo el sistema, tales como una central de riesgos con información incompleta y el control a las tasas de interés.

Además, específicamente para las microfinanzas destaca la carencia de una ley marco, pues la legislación sólo ha definido al microcrédito y las reglas para su clasificación de riesgo y la constitución de provisiones.

La Fundación Paraguaya, con el apoyo de ACCION Internacional, fue la primera entidad en desarrollar la metodología de microcréditos en Paraguay en 1985. Años después, entre 1992 y 2005, el BID ejecutó el proyecto “Programa global de crédito a la microempresa” a través del Banco Central de Paraguay (BCP). Este programa fue fundamental pues ayudó a dinamizar el sector en su etapa inicial. Se otorgó asistencia técnica sobre metodología crediticia con la consultora alemana IPC y financiamiento para la colocación de créditos a la microempresa<sup>8</sup>. La inversión total fue de 32 M USD. De esta forma, empezaron a ingresar varios actores al mercado, observándose un mayor crecimiento a partir de 2007.

Dado que la legislación no contempla una figura legal específica para las IMFs que busquen regularse, estas entidades se han constituido como financieras o bancos. Entre los bancos, destacan los procesos de transformación desde financieras de los actuales Visión Banco (2008) y Banco Familiar (2009). Además, recientemente Financiera Interfisa ha anunciado su deseo de transformación en banco. Luego, se tiene a las IMFs no reguladas que han adoptado la figura de ONG. Las Cooperativas (CAC) también han incursionado en el sector, pero no hay datos agregados sobre su alcance. Vale resaltar que Paraguay tiene un sector cooperativo con un peso muy significativo en el sector financiero<sup>9</sup>. Tras la crisis del sistema financiero, el sector cooperativo se fortaleció pues actuó como refugio ante la falta de confianza en la banca. Actualmente, existen 1,047 CAC con aproximadamente 783,000 socios (18% de la población) en el área urbana y rural.

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

<sup>8</sup> Algunos beneficiarios: Visión Banco, Financiera El Comercio, Financiera Interfisa, Banco Familiar, CAC Universitaria y CAC Medalla Milagrosa.

<sup>9</sup> A dic.08, las CAC canalizaban cerca del 25% del crédito y el 17% de los ahorros del sistema financiero

Entidad	Reguladas / Supervisadas	Cartera dic.08 (M USD)
Visión Banco	Si / Si	139.19
Cooperativa Universitaria	Si*/Si*	116.27
Banco Familiar	Si / Si	86.46
Financiera El Comercio	Si / Si	55.37
Financiera Interfisa	Si / Si	47.75
Fundación Paraguaya	No / No	11.43
Fundación Microsol	No / No	0.66

Fuente: Mix Market.; (\*) Delegadas al INCOOP.

## Presentación Institucional

### Misión Social

La misión y visión institucional fueron definidas con la creación de Fundación Paraguaya (FP) en 1985. Estas se focalizan en la mejora de la calidad de vida del microempresario urbano y rural a través del acceso al crédito y servicios de capacitación. En los últimos cuatro años, la institución ha desarrollado productos específicos para atender al sector rural y a la mujer empresaria; permitiendo así una mayor participación de ambos segmentos en su clientela meta (30.4% y 73.9%, respectivamente a jun.09). FP está en una etapa de desarrollo de una triple misión respecto a su labor financiera, su desempeño social y la protección del medio ambiente. Su modelo de negocios promueve el emprendedurismo mediante tres programas interrelacionados que funcionan dentro de la estructura de FP:

- Programa de microfinanzas (para mayor detalle ver Rating GIRAFE)
- Programa de educación económica para niños y jóvenes con Junior Achievement<sup>10</sup>
- Programa de escuela agrícola orgánica y autosostenible. Este programa se está replicando a nivel global, a través de la ONG Teach a Man to Fish creada por FP. El éxito a nivel local del modelo desarrollado por FP especialmente la “Escuela Agrícola” ha permitido su internacionalización y replica en más de 27 países.

La combinación de estos tres programas forman un “círculo virtuoso” con el fin de cubrir las múltiples necesidades de la pobreza en Paraguay. Esos programas están apoyados por diversas entidades: ACCION International, Junior Achievement Worldwide, y entidades de Paraguay del sistema financiero y del sistema educativo.

En 2006, el Consejo de Administración (CA) y el Equipo Gerencial (EG) decidieron ampliar la visión y misión para

<sup>10</sup> Esta es una organización creada en 1919 en EEUU con la misión de generar en los niños y jóvenes el espíritu emprendedor a través de sus programas educativos con un enfoque práctico. Actualmente opera en 119 países y FP tiene la representación en Paraguay.

incluir el carácter internacional y precisar las áreas de focalización de la institución. La misión vigente es “promover el emprendedurismo posibilitando que personas de menores recursos creen puestos de trabajo e incrementen sus ingresos familiares”. La visión dice “¡Mundo emprendedor! Promover el espíritu emprendedor desarrollando en el Paraguay soluciones innovadoras a la pobreza y el desempleo y difundirlas proactivamente en todo el mundo”.

FP ha obtenido la colaboración de diversos organismos nacionales e internacionales que apoyan la consecución de sus programas y le otorgan financiamiento. Las más importantes son (ver Apéndice para mayor información sobre los cooperantes):

- Fundación Peery: En 2005, esta fundación apoyó a FP en la implementación del producto Comité de Mujeres Emprendedoras (Banca Comunal). Además, proporcionó 200 K USD para implementar el proyecto “Erradicación de Pobreza”.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Desde 1987, el BID ha desarrollado diversos programas con la institución. Más recientemente, en 2002, se desarrolló el proyecto “Crédito Rural” que conjuga asistencia técnica y productiva, fortalecimiento institucional y créditos a asociaciones de campesinos rurales.
- Fundación AVINA: Durante los últimos 10 años, esta Fundación ha apoyado a FP en varios proyectos relacionados a la Escuela Agrícola y Educación Emprendedora. En 2002, brindó el financiamiento para las actividades iniciales de desarrollo del modelo de Escuela Agrícola autosuficiente, y a la fecha continúa apoyando a FP en su programa de réplicas. Como parte del convenio con FP, la fundación AVINA otorgó 50 K USD para modernizar el hotel que forma parte de la Escuela Agrícola<sup>11</sup>.
- Fundación Skoll: Esta institución ha apoyado a FP desde 2005 con diversos fondos para facilitar el desarrollo del modelo de la Escuela Agrícola y la difusión y replicación del mismo en todo el mundo.
- Fundación Nike: En 2009, esta organización otorgó una donación importante para que FP desarrolle un nuevo modelo de Escuela autosuficiente en una reserva forestal en Paraguay, dirigida exclusivamente a niñas.

Adicionalmente, FP ha trabajado con Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Vision Spring, Aravind Foundation de la India, Fundación Vision, Fundación Moisés Bertoni y USAID en la realización de proyectos específicos.

En 2009, FP empezó el proyecto “Erradicación de Pobreza” con el fin de desarrollar una metodología sostenible para atender *todos* los problemas de pobreza de sus clientes.

<sup>11</sup> La Escuela Agrícola es auto-suficiente y recibe el 40% de sus ingresos del hotel, administrado por funcionarios de la Escuela y los alumnos.

Para ello, ha definido 50 indicadores de pobreza que cubren seis áreas importantes<sup>12</sup>. En el marco de este proyecto, se está trabajando con casi 20,000 microempresarias pobres integrantes de 1,250 Comités de Mujeres, habiéndose iniciado un piloto para la creación de programas de erradicación de pobreza con participación de todo el personal.

## Penetración de los Servicios

FP tiene su sede en Asunción y opera a través de una red de 20 oficinas localizadas en la ciudad de Asunción y en 13 de los 17 departamentos del país; así atiende a 138 ciudades y pueblos a nivel nacional. La decisión de apertura y ubicación de una nueva oficina se basa en la premisa de agilizar la atención a los clientes. Se busca reducir el tiempo y costo que demanda a los clientes trasladarse hasta la oficina más cercana. También se realiza una evaluación de la viabilidad financiera de la oficina para asegurarse que esta pueda ser autosostenible luego de un año. Por lo general, las oficinas funcionan inicialmente en pequeños locales con tres o cuatro empleados, incrementándose el número de oficiales de crédito y/o asesores en función al crecimiento de la demanda.

A jun.09, FP tenía una tasa de penetración de 3.1%<sup>13</sup>, en relación con el número de hogares en Paraguay. El cuadro inferior muestra el nivel de penetración de FP por departamento, observándose que la mayor penetración se da en Paraguari y Cordillera. En 2009, el BID y The Mix reconocieron a FP como la 8va IMF's en términos de la penetración en hogares en América Latina (medido como préstamos a la microempresa/ población pobre).

Departamento	Sucursal	Clientes	# de Hogares <sup>14</sup>	Tasa de Penetración
Central	6	11,902	359,193	3.3%
Paraguari	3	5,239	59,005	8.9%
Alto Paraná	1	3,200	144,731	2.2%
Cordillera	1	3,127	61,417	5.1%
Caaguazú	2	3,014	104,676	2.9%
Asunción	1	2,920	141,792	2.1%
Itapúa	1	2,346	116,905	2.0%
San Pedro	1	2,001	76,111	2.6%
Misiones	1	1,207	28,009	4.3%
Ñembuquí	1	1,004	23,645	4.2%
Pdte. Hayes	1	346	20,965	1.7%
Guairá	1	345	46,365	0.7%
	20	36,651	1,182,812	3.1%

Fuente: DGEEC

<sup>12</sup> Ingreso; Salud y Medioambiente; Hogar; Participación en la Comunidad; Educación; y Autoestima.

<sup>13</sup> Este cálculo asume que se tiene un crédito por hogar, es decir, cada cliente representa un hogar.

<sup>14</sup> El número de hogares es estimado para 2008, utilizando el número de hogares por distrito (2002) y la tasa de crecimiento de la población.



## Características de Alcance

FP busca atender al segmento de la población de Paraguay que no tiene acceso a servicios financieros. En dic.08 la institución efectuó un estudio<sup>15</sup> sobre el nivel de pobreza de su clientela utilizando una muestra del 3% de sus clientes. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Línea de Pobreza: el 42% del total de clientes evaluados y el 67% de las clientas evaluadas de los Comités de Mujeres se encontraban por debajo de la línea nacional de pobreza. Estos ratios son mayores al nivel nacional de 36%<sup>16</sup>.
- Línea de Pobreza Extrema: el 18% del total de clientes evaluados y el 36% de las clientas evaluadas de los Comités de Mujeres se encuentran por debajo de la línea de pobreza extrema. Estos ratios son mayores que el nivel nacional de 16%.

Cabe mencionar que la confiabilidad de la información obtenida no es la óptima, dado que parte de los clientes fueron entrevistados telefónicamente, lo que no permite una evaluación más completa por el entrevistador, y la información sobre el nivel de ingresos proviene de estimados realizados por el mismo cliente. Sin embargo, la metodología de selección de la muestra de manera proporcional y aleatoria resulta apropiada.

Desde 2006, FP viene implementado varios estudios de impacto para algunos de sus productos. El estudio realizado con el BID para el Crédito Rural fue conducido a través de visitas in situ y entrevistas estructuradas siguiendo una metodología adecuada. Por otro lado, los estudios de impacto para el Comité de Mujeres Emprendedoras (CME) y Comité de Mujeres Emprendedoras Rurales (CMR) utilizaron una metodología adecuada pero recopilaban

<sup>15</sup> Para medir el nivel de pobreza y el nivel de pobreza extrema, FP utilizó los ingresos de hogar en comparación con las líneas establecidas por el gobierno. La línea de pobreza es el costo de una canasta básica de alimentos y el costo de la canasta básica no alimentaria. La línea de pobreza extrema es solamente la canasta básica de alimentos, medido sobre la base de 2,500 calorías diarias.

<sup>16</sup> Según cifras de la Encuesta Nacional de Hogares de 2007

alguna información telefónicamente, lo que puede resultar en información menos confiable<sup>17</sup>.

- CME: En may.06 realizó un estudio de los CME<sup>18</sup> que mostró un impacto positivo en las beneficiarias, pues ellas incrementaron su nivel de ingresos y su participación en la comunidad.
- CMR: En mar.09, se realizó un estudio con el fin de medir el progreso económico de las beneficiarias. El estudio mostró que hubo un aumento en el nivel de ingresos, en el involucramiento en la comunidad y en el número de electrodomésticos en el hogar de las clientas.
- Crédito Rural del BID: El estudio de sep.09 muestra que el modelo de este producto efectivamente logra atender a la población rural con necesidades básicas insatisfechas. Los clientes involucrados en este estudio comunicaron algunas fortalezas como la habilidad para acceder a un mercado más amplio para vender sus productos y la habilidad planificar sus gastos dado el acceso al crédito.

## Productos y Servicios

FP cuenta con una amplia gama de productos financieros que se clasifican en cuatro grandes tipos.

- Microempresa: crédito individual para la zona urbana y rural destinado para capital de trabajo o inversión, excepto para iniciar un negocio. Los montos oscilan entre 500 K PYG (101 USD) y 200 M PYG (40.4K USD) con un promedio de desembolso de 2.96 M PYG (600 USD). Los plazos varían entre 1 y 18 meses, con un promedio de 8 meses. Además del producto Microempresa tradicional, este rubro incorpora al producto Dinero Rápido (préstamos pequeños a clientes con ingresos verificables) y los créditos para proyectos comunitarios a comisiones vecinales (se tiene 6 operaciones vigentes por un total de 45,000 USD cuyo destino es mejorar la provisión de agua potable a estas comunidades)<sup>19</sup>.
- Agropecuario: para capital de trabajo o inversión de microproductores agrarios. Los montos van de 500 K PYG (100 USD) a 50 M PYG (10,100 USD), con un promedio de desembolso de 6.94 M PYG (1,401 USD), y plazos entre 3 y 24 meses, con un promedio de 6 meses. En este rubro, se encuentran los Créditos Rurales en convenio con el BID, los cuales financian la producción agropecuaria a asociaciones de campesinos utilizando la metodología solidaria. El BID pre-aprueba a los clientes.
- Comité de Mujeres Emprendedoras (CME): utiliza la metodología de Bancos Comunales y se destina a

grupos de mujeres de la zona rural (desde 10 miembros) y urbana (desde 15 miembros). Los montos por persona oscilan entre 100 K PYG (20 USD) y 2 M PYG (404 USD) con un promedio de 303 K PYG (61 USD). Los plazos varían entre 2 y 6 meses, con un promedio de 4 meses. Se exige que a partir del segundo ciclo las beneficiarias mantengan ahorros obligatorios por el 10% del crédito.

- Consumo: créditos individuales para asalariados de bajos ingresos. Los montos van de 300 K PYG (61 USD) a 30 M PYG (6,061 USD) con un promedio de 1.52 M PYG (306 USD). Los plazos varían entre 4 y 24 meses, con un promedio de 12 meses.

Todos los productos son otorgados en PYG y las garantías pueden ser a sola firma (Dinero Rápido), solidarias (CME y Crédito Rural), personales, prendarias e hipotecarias de acuerdo al tamaño del préstamo.

Adicional a la tasa de interés, para los créditos menores a 7 M PYG (1,414 USD) se cobra una comisión por armado de carpeta de hasta 50 USD de acuerdo al tamaño del préstamo. La tasa de interés para todos los productos es definida cada mes, pues por lo general se cobra la tasa máxima que el BCP publica. Los préstamos menores a 7 M PYG (1,414 USD), sujetos al cobro de la comisión administrativa, generan una TEG de 86.1% en el caso del producto CME, 75% en el caso de Microempresa y 67.8% en el caso de Consumo. Por otro lado, los préstamos mayores a 7 M PYG que no están sujetos al cobro de la comisión administrativa generan una TEG de 32% en el caso del CME, 34.5% en el caso de Microempresa, 33.6% en el caso de Consumo y 36.8% en el caso de Agropecuario<sup>20</sup>.

Adicionalmente, FP otorga servicios no financieros gratuitos que complementan su oferta crediticia:

- Capacitaciones a los CME: Todas las socias reciben un curso una vez por ciclo, utilizando la metodología de Junior Achievement, sobre temas de negocios y desarrollo personal. Además, se ha contratado a una institución especializada para dar cursos a los CME rurales en temas de autoconsumo, como la crianza de animales utilizados para su alimentación, alcanzando a 600 beneficiarias por año.
- Red de Emprendedoras Filarmónicas: A través de este proyecto, los hijos de las socias de los CME conforman orquestas juveniles y reciben clases de música de la ONG local Sonidos de la Tierra por un año. De esta forma, se busca promover la organización de las madres en una instancia de mayor alcance que el CME.

<sup>17</sup> Por ejemplo, no puede verificar el número de electrodomésticos en la casa.

<sup>18</sup> Sobre la base de una muestra de 69 mujeres.

<sup>19</sup> También se otorgan créditos de segundo piso a ONGs, cooperativas y similares para capital de trabajo; pero a la fecha no hay préstamos vigentes.

<sup>20</sup> Dado que al CME se le exige mantener depósitos obligatorios en una institución regulada, este dinero tiene un costo de oportunidad para el cliente. Si se considera dicho costo, la TEG sería de 39.3% para préstamos > 7 M PYG y de 105.2% para préstamos < 7M PYG por CME.

- Aflatoun: Este proyecto busca iniciar a los hijos de las socias de los CME en el hábito del ahorro, capacitándolos mediante talleres sobre el ahorro infantil y promoviendo otras prácticas de “Child Friendly Banking”
- Microfranquicias: Este proyecto busca generar oportunidades de negocios para los CME y ofertar productos nuevos que resuelvan problemas sociales en zonas rurales y peri urbanas. En convenio con Vision Spring se estableció un programa de microfranquicias de venta de anteojos para resolver problemas de presbicia. Además, próximamente se tendrá un programa de venta de medicamentos genéricos. A las beneficiarias se les provee de capacitación en gestión de negocios y para desempeñarse como asesoras de venta. También se les otorga un crédito para financiar el kit de trabajo.
- Operaciones de cataratas en alianza con la Fundación Aravind de la India y la Fundación Visión de Paraguay. Fundación Visión define el monto que el cliente debe pagar de acuerdo a su situación socio económica y en ciertos casos la operación puede ser gratuita.

## Rating de Desempeño Social

### ▪ Institucionalización de la Misión

#### Misión Social y Estrategia

Desde sus inicios, Fundación Paraguaya ha mantenido un fuerte compromiso social con la mejora de la calidad de vida de los paraguayos de bajos ingresos y sin acceso a servicios financieros tanto en el sector rural como urbano.

La misión y visión son compartidas por la Asamblea de Asociados<sup>21</sup>, el Consejo de Administración (CA), el Equipo Gerencial (EG) y los colaboradores, limitando así el riesgo de desviación de su misión social. Los miembros del CA gozan de variados perfiles profesionales pero tienen una clara perspectiva social que han ganado por su experiencia en ONGs locales<sup>22</sup>. Así, sus perfiles fortalecen la variedad de insumos y perspectivas que se analizan en el proceso de toma de decisiones. FP ha logrado conformar alianzas estratégicas con importantes organizaciones locales e internacionales, las cuales comparten su misión y filosofía de trabajo. Entre ellas, se destacan Fundación AVINA, Fundación Peery y Skoll Foundation. Estas alianzas

<sup>21</sup> La estructura de los asociados (35 miembros) se ha mantenido estable en los últimos años. Se ingresa por invitación en función a su liderazgo a nivel social y empresarial. Se está buscando incrementar la participación de las mujeres, pues actualmente sólo hay cuatro mujeres asociadas.

<sup>22</sup> Por ejemplo: CIRD – el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo, la Fundación AVINA y el instituto Buscando la Vida.

internacionales permiten a FP ampliar el alcance de sus programas contribuyendo al logro de sus objetivos sociales, y en particular su habilidad para replicar el modelo de la Escuela Agrícola a un nivel mundial. Con este propósito, se ha constituido la ONG Teach A Man to Fish con sede en Londres, Inglaterra y a la fecha se está trabajando con 27 proyectos de réplica en el mundo.

Durante su vida institucional, FP ha ido redefiniendo su misión y visión para adecuarlas a los cambios y acontecimientos en el país y en su población meta. Esta revisión se realiza cada dos a cuatro años cuando se actualiza su planificación estratégica. Es así, que en 2006, la institución reevaluó por última vez su misión y su visión. La nueva misión y visión han sido adecuadamente comunicadas a todo el personal y se encuentran claramente visibles en la sede y toda la red de oficinas. En 2005, la institución evaluó la posibilidad de transformarse en una institución regulada (financiera) con la habilidad de captar ahorros; sin embargo, el CA decidió que para mantener su misión social y su posicionamiento como entidad de desarrollo lo más conveniente era continuar como una ONG. La figura de ONG les permite mantener sus tres programas integrados y el desarrollo de nuevos programas y proyectos. No obstante, en el mediano plazo esta posibilidad puede ser reevaluada dentro de un contexto de mayor crecimiento institucional y por consiguiente de recursos financieros, en la medida que se logre conservar su visión y misión originales.

Los objetivos sociales y la sostenibilidad financiera cuentan con similar importancia en el proceso de toma de decisiones. Todos los proyectos que se desarrollan deben tener la capacidad de ser financieramente sostenibles (ya sea con ingresos propios o mediante donaciones<sup>23</sup>), así como cumplir con los objetivos de contribuir en la eliminación de la pobreza en Paraguay y ser replicables a nivel internacional. La sostenibilidad financiera no sólo tiene el propósito de que los programas se mantengan en el largo plazo sino que permite dotarla de la capacidad de innovar. El Plan Estratégico 2007 a 2011 (PE) rige los objetivos sociales, en él se establece lo que se busca alcanzar con los proyectos enmarcados en el “círculo virtuoso”. La institución incluye la misión social como parte del análisis para la apertura de sus oficinas, asegurando a través de una investigación de mercado que la nueva zona tiene la necesidad de su oferta de productos con el fin de generar un impacto social positivo en la comunidad.

<sup>23</sup> Microfinanzas se sostiene con los ingresos de los intereses y comisiones sobre la cartera colocada; Educación Económica se sostiene con donaciones; la Escuela Agrícola genera sus ingresos de la venta de las cosechas, crianza de animales, los recursos del hotel que administran, entre otros; las Réplicas de la Escuela Agrícola se financia con donaciones.

La trayectoria y el trabajo social de FP han sido reconocidos por diversas organizaciones, quienes les han otorgado diferentes reconocimientos y premios. En 2009, FP fue premiada por la Atlas Economic Research Foundation y la Qatar Foundation por su emprendimiento social con la Escuela Agrícola de San Francisco. También fue galardonada con el Premio de la UNESCO y el BID “Mejores Prácticas en Políticas y Programas de Juventud en América Latina y el Caribe”. Además, ha sido reconocida como uno de los cinco finalistas del Premio FOROMIC 2009 a la Excelencia de Microfinanzas en la categoría “Mayor alcance en microfinanzas” (ver Apéndice para mayor información).

A pesar que la crisis financiera internacional generó una fuerte restricción de fondos y una disminución de la oferta crediticia en el sistema financiero paraguayo que se tradujo en un incremento de los costos de financiamiento de FP, la institución decidió continuar colocando créditos priorizando los de montos pequeños<sup>24</sup>. Esta decisión fue tomada sin tener la posibilidad de incrementar la tasa de interés para el cliente dado el control de tasas de interés fijado por el ente regulador.

## Monitoreo de Desempeño Social

Actualmente, FP sólo cuenta con indicadores básicos para medir su desempeño social, tales como el número de mujeres y el número de clientes rurales<sup>25</sup>. Resta desarrollar indicadores sociales más avanzados para alinearse a los estándares internacionales y que le permitan contar con una perspectiva más completa sobre el perfil de su clientela meta y el impacto de sus servicios financieros y no financieros. Además, la institución no recopila los datos del número de clientes que sólo hablan guaraní, lo que es especialmente importante por el fuerte vínculo entre pobreza y la población que sólo habla guaraní. A pesar de la importancia que la erradicación de la pobreza tiene en su misión y en sus programas, FP no ha desarrollado una herramienta para la medición consistente de la misma y que se encuentre incluida en el SIG.

Con la finalidad de monitorear con mayor frecuencia los indicadores sociales, FP está en la fase inicial del desarrollo de un Balanced Score Card que incluirá indicadores sociales más avanzados medibles sistemáticamente. Asimismo, para profundizar su entendimiento del perfil de su clientela, FP tiene planes ambiciosos dentro de su proyecto de “Erradicación de Pobreza”. La institución implementó en cuatro CMEs un piloto de una encuesta

<sup>24</sup> Primero se limitó a los préstamos hasta 5M PYG (1,010 USD) y luego hasta 10M PYG (2,020 USD).

<sup>25</sup> El número de clientes rurales no está incluido en su SIG. FP lo calcula por separado.

socioeconómica de 52 preguntas<sup>26</sup> para reemplazar la actual solicitud de crédito. Se aplicó la encuesta a 55 clientas con la finalidad de determinar el funcionamiento de los indicadores y también para evaluar el impacto social<sup>27</sup>. Se espera adicionalmente, utilizar la información obtenida como retroalimentación para mejorar la metodología de Erradicación de Pobreza.

El área de Auditoría Interna no toma un papel activo en el monitoreo del desempeño social, en parte dada la ausencia de indicadores sociales a ser supervisados y por la falta de procedimientos de auditoría para evaluar las actividades de desempeño social de FP.

Durante 2009, la institución reportó a The MIX sus indicadores sociales, recibiendo el nivel de “Plata” por el cumplimiento de estos procedimientos<sup>28</sup>.

## Movilización del personal

Fundación Paraguaya ha logrado inculcar en su personal un fuerte vínculo con su misión social y con los valores de la institución. Se ha incluido a un nivel adecuado la misión social dentro de los procesos de reclutamiento, inducción y evaluación del personal:

- Se han determinado criterios de selección para nuevos empleados, los cuales guardan relación con la misión social: trabajo en equipo, vocación social y dominio del guaraní.
- Durante el proceso de inducción se detalla la misión social, visión y objetivos estratégicos de la institución y de los programas y proyectos en marcha, permitiendo un mayor conocimiento de la institución
- En el proceso de evaluación se han incluido algunos criterios sociales como la “buena relación con clientes” y “honestidad en su comportamiento”. Sin embargo, la parte cuantitativa que representa 60% de la evaluación no incluye indicadores sociales (tal como % de clientes con ciertos perfil social, etc.).

Para fomentar el involucramiento del personal en el programa de “Erradicación de Pobreza” se ha organizado una competencia entre las oficinas. Cada oficina tiene que diseñar e implementar un proyecto que abarque uno o más de los 50 indicadores de pobreza. Como incentivo, la oficina que gane obtendrá un viaje a Brasil.

<sup>26</sup> La encuesta incluyó un presupuesto familiar completo, niveles de educación, acceso a agua potable, su condición de salud, entre otros. Además incluye una pregunta sobre los idiomas hablados en la casa para identificar el número de clientes que hablan solamente guaraní.

<sup>27</sup> Los resultados mostraron que los problemas más importantes son inseguridad de la casa, ingresos inestables y bajo nivel de educación.

<sup>28</sup> Hay dos niveles: Oro y Plata. Plata significa que la institución ha cumplido al menos con la primera parte de los indicadores, que son los indicadores básicos. Para obtener el nivel “Oro” se requiere cumplir con reportar las dos partes de los indicadores, contar con un mecanismo para medir la pobreza de su cliente y contar con un rating social.

FP ha puesto en marcha en toda la institución un código de ética que recoge los valores institucionales y que refuerza la importancia de la honestidad y respeto en el trabajo con los clientes y colegas; fortaleciendo así el ambiente de trabajo. La institución aún no ha establecido para el personal un sistema formal de incentivos sociales<sup>29</sup>, que facilite un mayor alcance al cliente objetivo. Sólo, en el marco del proyecto Leapfrog de operaciones de cataratas, se incentiva económicamente con 25.000 PYG (5 USD) al oficial de crédito por cada cliente que es operado de cataratas.

## Alcance y Oferta de Servicios

### Alcance

A dic.08, la Fundación tenía 9%<sup>30</sup> del total de clientes de microfinanzas en Paraguay. Aunque FP tiene menos clientes que sus competidores regulados, la institución ha experimentado un importante nivel de crecimiento en los últimos cuatro años, muy superior al de sus pares. FP tiene una clientela de 36,651 clientes a jun.09 y un alcance aproximado del 0.6% de la población y del 2.9% de los hogares paraguayos. Asimismo su nivel de penetración en la población pobre de 2.2% es significativo<sup>31</sup>.

IMF	dic.05	dic.06	dic.07	dic.08
FP	9,259	19,473	24,896	34,222
% evolución	47.4%	110.3%	27.8%	37.5%
Visión Banco	40,315	40,248	45,488	53,766
% evolución	(2.5%)	(0.2%)	13.0%	18.2%
Banco Familiar	81,095	89,398	89,418	102,471
% evolución	9.1%	10.2%	0.0%	14.6%
Interfisa	41,942	41,873	38,790	51,483
% evolución	(11.8%)	(0.2%)	(7.4%)	32.7%
FIELCO	27,113	37,253	46,297	58,323
% evolución	18.1%	37.4%	24.3%	26.0%

Fuente: Mix Market

### Focalización de los Servicios

FP definió a su cliente objetivo como el empresario de bajos recursos. Aunque, no ha definido explícitamente un grupo excluido dentro de la misión social, a través de los productos del CME, CMR y el Crédito Rural, la institución está intentando alcanzar un mayor número de mujeres, clientes rurales y clientes que habiten en zonas de conflicto.

- Las clientes mujeres conforman el 73.9% de su clientela total, lo que es un nivel bastante más alto que sus pares.

<sup>29</sup> Incentivos sociales pueden incluir número de clientes femeninos, número de clientes rurales, la satisfacción de clientes, entre otros.

<sup>30</sup> Según el Mix Market y web de Cooperativa Universitaria, Paraguay contaba con más de 380 mil clientes de microfinanzas a dic.08. Esta cifra incluye los créditos de consumo, lo que representa el 74% del crédito total.

<sup>31</sup> Indicador calculado por The MIX (préstamos microempresariales productivos / población pobre) y por el cual recibió el 8vo lugar a nivel regional en 2009. FP obtuvo el 12vo lugar el año anterior.

De acuerdo al MIX, a dic.08 el 40.3% de los clientes de microfinanzas en Paraguay son mujeres y sus principales competidores mantienen una participación inferior a la media: Visión Banco 37.9% a dic.08 y FIELCO 36.8% a dic.08.

- Su alcance en el área rural es del 30.4%<sup>32</sup> con 6 de las 21 oficinas en esta área de actuación<sup>33</sup>, nivel ligeramente menor que la cifra nacional de 38% población rural.

Además, ha desarrollado microfranquicias con el fin de ofrecer productos importantes para mejorar la calidad de vida en la zona rural como lentes y próximamente medicamentos genéricos.

Según un estudio realizado en dic.08, la institución estima que 42% y 18% de su clientela está por debajo de la línea de pobreza y en pobreza extrema, respectivamente (ver Características del Alcance para mayor información).

### Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

La institución ha logrado crear una oferta de productos flexibles que brinda opciones financieras a los microempresarios sin acceso a crédito. Su producto más importante es el microcrédito, producto ágil y de menores requisitos que los bancos tradicionales y que las instituciones microfinancieras reguladas. FP empezó sus operaciones con el microcrédito de grupos solidarios de montos pequeños, habiendo desarrollado a la fecha otros productos para grupos específicos:

- Comité de Mujeres Emprendedores y del Comité de Mujeres Rurales con un esquema de garantía solidaria para alcanzar las necesidades de las microempresarias con negocios de supervivencia que no cuentan con garantías reales. FP fue la primera institución en introducir este tipo de crédito en Paraguay. Para incrementar la inclusión de personas sin acceso al crédito, FP tiene una política que permite que hasta el 30% de los clientes de un CME tenga “malas” referencias en su historial crediticio (créditos con atraso mayor a 60 días pero no castigados ni en judicial); siempre y cuando sea aprobado por las socias del CME.
- Con el apoyo del BID, FP introdujo un producto de Crédito Rural para atender a organizaciones rurales con un componente de asistencia técnica. Estas organizaciones se caracterizan por que las familias tienen un nivel de vida con varias necesidades básicas insatisfechas
- Para los estudiantes egresados de la Escuela Agrícola, se ofrece un crédito agrícola para que puedan invertir en empezar su propio negocio.

<sup>32</sup> FP define el cliente rural como un cliente de una oficina rural, un cliente de un comité rural o un cliente agropecuario.

<sup>33</sup> Definido como una ciudad con menos de 30,000 habitantes.

- Para clientes e hijos de clientes que deseen seguir estudios terciarios, la institución ofrece créditos estudiantiles en alianza con Vittana Foundation.
- FP también ofrece créditos para emprendimientos comunitarios, dirigidos a asociaciones, comisiones y/o cooperativas de vecinos interesados en desarrollar servicios para la comunidad, tales como agua corriente.

En adición a los créditos productivos, la Fundación ha desarrollado créditos de consumo para la adquisición de electrodomésticos, mejora de vivienda y de libre disposición para empleados dependientes (principalmente de microempresas), y para asociaciones de maestros. El portafolio de servicios ha sido diseñado considerando dos características importantes para su clientela que son la flexibilidad y agilidad. Sin embargo, queda pendiente implementar otros productos para satisfacer otras necesidades como son los microseguros de vida<sup>34</sup>, de salud y de protección de activos.

Por otro lado, existe preocupación por facilitar la provisión de los servicios financieros, así, se han realizado pilotos de Mobile Banking en 2008, aunque por ahora no se ha planeado su implementación masiva. El objetivo es que los clientes utilicen sus celulares – de uso masivo en el país – para el pago de las cuotas; pero por limitaciones en la cobertura geográfica de los puntos de recarga del servicio de billetera electrónica (Tigo Cash) y por la desconfianza del cliente en este nuevo mecanismo de pago electrónico, el proyecto aún no ha prosperado.

En 2009, la institución implementó un estudio de satisfacción de los clientes. Aunque los resultados fueron muy positivos, FP podría profundizar las preguntas en las encuestas (por ejemplo sobre la rapidez del servicio, la satisfacción con las capacitaciones y el interés por otros servicios no-financieros) y manejar grupos focales para recibir mayor retroalimentación. Además FP está iniciando la implementación de un centro de atención telefónica para realizar encuestas de satisfacción a clientes con más frecuencia. En adición a ello, el centro va a realizar labores de fidelización de clientes, cobranzas por medio de recordación de pagos atrasados y asistencia en caso de maltrato (el cliente puede utilizar esta línea en el caso de maltrato infantil o violencia domestica).

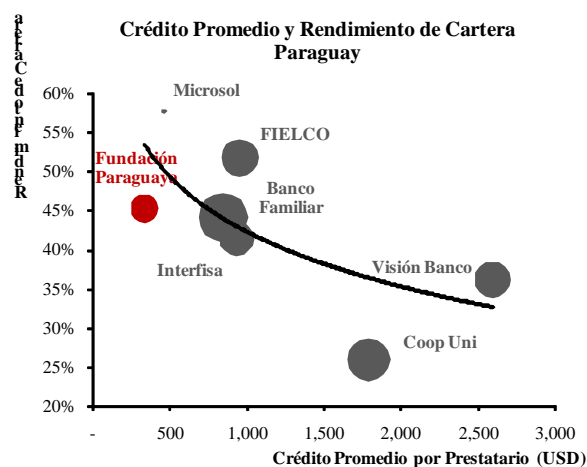
El nivel de retención de sus clientes es 93.6% a dic.08. La institución siempre ha gozado de un alto nivel de retención, que sistemáticamente viene siendo el más alto de la Red ACCION. La institución no cuenta con evaluaciones que permitan determinar el porcentaje de clientes exclusivos, pero se estiman que se ubica entre 60% a 70%, pero inferior

<sup>34</sup> FP ha tenido conversaciones con algunas aseguradoras locales sobre el microseguro aunque todavía no ha logrado llegar a acuerdo de costos de manera que sean accesible a su clientela.

al 50% en términos de volumen de cartera, concentrado especialmente en las clientas de los CME (que representan el 47.8% de los clientes y el 9.9% de la cartera a jun.09). Aunque no se realizan encuestas de salida, los oficiales y asesores de crédito reportan a su supervisor sistemáticamente las razones de deserción de la clientela. Actualmente esta información no está siendo compilada a nivel institucional.

La institución ha realizado varios estudios del mercado para decidir la apertura de nuevas oficinas y pilotos para el desarrollo de nuevos productos, lo que les permite gozar de un portafolio de productos y una red de oficinas adecuadas a las necesidades de su segmento objetivo.

### Costo de los Servicios

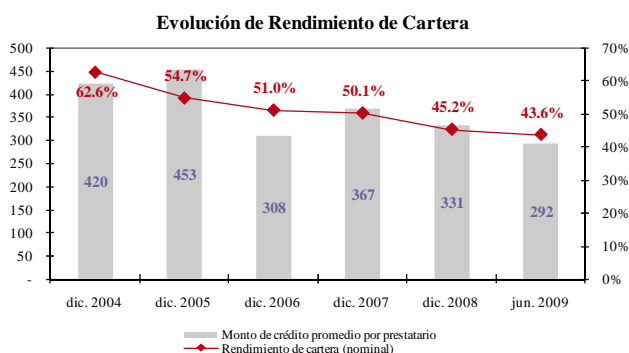


La Tasa Efectiva Global (TEG) para el crédito individual y el crédito de CME y CMR menor a 7 M PYG (1,414 USD) es alrededor de 75.0%<sup>35</sup> y 86.1%<sup>36</sup>, respectivamente. Esta TEG<sup>37</sup> se encuentra por encima de muchas instituciones en América Latina para crédito individual (en promedio entre 25% y 45% según las calificaciones hechas por Planet Rating<sup>38</sup>) y los créditos de BBCC (en promedio entre 47% y 74% según las calificaciones hechas por Planet Rating<sup>39</sup>). Para los créditos mayores a 7 M PYG, FP es comparable a otras instituciones en América Latina con una TEG de aproximadamente 34.5% para un crédito individual. Con respecto al crédito de CME, la TEG es de 32.0%<sup>40</sup> y resulta menor a sus pares latinoamericanos. Alrededor del 40% de la cartera se compone de créditos menores a 7 M PYG. Dado que FP es la institución con un crédito promedio

<sup>35</sup> 5% IVA incluido para el crédito y 10% IVA con el gasto administrativo.  
<sup>36</sup> 105.2% considerando el costo de oportunidad del ahorro.  
<sup>37</sup> La tasa de interés que cobra FP varía mensualmente en línea con el máximo permitido por el Banco Central del Paraguay.  
<sup>38</sup> Las instituciones incluidas en esta cifra tienen un enfoque en el cliente rural y una oferta con un componente de educación.  
<sup>39</sup> Las instituciones incluidas en esta cifra tienen un enfoque en el cliente rural y una oferta con un componente de educación.  
<sup>40</sup> 39.3% considerando el costo de oportunidad del ahorro.

menor al del mercado<sup>41</sup>, resulta difícil comparar sus cifras con sus pares en Paraguay.

A pesar de la reducción del crédito promedio por la creciente participación de los CME, el rendimiento de cartera (45.2% a dic.08) de la fundación ha disminuido constantemente desde 2005, debido a similar tendencia en el techo de tasa de interés. Si bien las tasas de interés cubren el costo adicional de los servicios no-financieros brindados en los CME y créditos rurales, FP no ha elaborado un análisis costo-beneficio para los servicios adicionales.



A pesar de la incertidumbre causada por la crisis, la institución continuó otorgando préstamos priorizando los de menor importe; ello significó una reducción del 12% en el crédito promedio, que pasó de 331 USD en dic.08 a 292 USD en jun.09). Asimismo, el monto promedio otorgado por la fundación es significativamente menor al promedio de las demás IMFs en Paraguay (775 USD a dic.08 – Ver Benchmarking).

La mayoría de los clientes asume un costo de tiempo y transporte razonable, dado que solamente tienen que viajar a la oficina una vez por ciclo para el desembolso. En comparación con la competencia, FP tiene un mayor alcance en las zonas alejadas, dado que la mayoría de los sucursales de la competencia están situados en las ciudades grandes o en las rutas principales. No obstante, algunos clientes tienen que viajar hasta una hora para el desembolso. Las demás reuniones (en el caso de los CME) se llevan a cabo en un lugar conveniente para los clientes. Además se ha limitado los costos de transacción con el otorgamiento del crédito rápido con menos requisitos y la opción de una garantía solidaria a través de los productos de comités y los agricultores de crédito rural.

<sup>41</sup> Hasta hace poco tiempo FP fue la única IMF con el producto de banca comunal, pero en oct.08 Financiera el Comercio (FIELCO) lanzó un piloto de este producto. Actualmente, FIELCO tiene 460 socios (en 31 bancos) que cuentan con este producto.

## ■ Responsabilidad Social

### Protección de Clientes

Los mecanismos de comunicación con los clientes sobre las condiciones crediticias restan por ser mejoradas. La institución no entrega al cliente información explícita sobre la tasa de interés, el desglose de los costos adicionales como el IVA y los costos administrativos. Los clientes tampoco reciben una copia del contrato ni del pagaré para que pueda realizar una verificación posterior de los procedimientos y las condiciones del crédito. Aunque, FP tiene como política explicar la tasa de interés, pagos y los procedimientos en reuniones específicas previas al desembolso, este procedimiento no es suficiente con respecto con las mejoras prácticas. Los clientes de crédito individual sólo reciben un cronograma de pago con la cuota y fechas de pago, mientras que los clientes de los CME y CMR reciben una libreta que llenan durante el desembolso con las cuotas semanales, pero no todos los clientes han llenado esta información en su libreta.

Fundación Paraguaya ha establecido algunos procesos y controles básicos para proteger los derechos del cliente y mantener el trato igualitario y respetuoso. Las principales fortalezas de su servicio son:

- Los procedimientos de recuperación de los créditos con atraso respetan la privacidad y los derechos del cliente.
- La protección de la información de los clientes está garantizada gracias al archivo apropiado de la documentación.
- Adecuada difusión de las políticas entre todo el personal de la sede y las oficinas, que incluye una política de no discriminación a los clientes.
- Dado que la gran mayoría de los desembolsos son realizados en las oficinas, los clientes conocen a varios empleados, lo que les da la posibilidad de comunicar sus problemas a personal independientes de su asesor u oficial de crédito. Además cuenta con buzones de sugerencia en cada oficina regional.

La Fundación controla el sobreendeudamiento de sus clientes mediante políticas formalizadas, donde el nivel de pasivos no puede pasar un ratio de 60% de los activos y la cuota mensual no puede ser mayor al 60% de los ingresos netos mensuales. Además la recepcionista de cada oficina llama a todas las instituciones que aparezcan en el reporte de la central de riesgo (Informconf) de cada cliente para consultar sobre la historia de pago y el monto vigente. Asimismo, para los créditos individuales, la Fundación cuenta con una evaluación estimada de los ingresos y egresos del cliente y su núcleo familiar, la misma que resulta suficiente para la toma de decisiones de crédito.

Finalmente, la ausencia de un seguro de desgravamen para los créditos es una importante contingencia para los clientes en caso de fallecimiento del titular, ya que se constituiría en una carga financiera importante para los familiares. En la práctica, parte importante de estos casos son castigados, previas acciones de cobranza.

## Política de Recursos Humanos

Los procesos de reclutamiento y de selección de personal son justos y se basan en criterios establecidos y transparentes. Por otro lado, las políticas y procedimientos están debidamente sociabilizados para garantizar prácticas equitativas sin discriminación. La institución brinda la oportunidad al personal de avanzar con FP y hacer una línea de carrera; para ello se tiene la política de priorizar el reclutamiento interno ante la necesidad de personal<sup>42</sup>.

La institución reconoce la antigüedad del personal con un aumento anual de 2.5% del sueldo, aunque menor que la cifra de inflación (que ha fluctuado entre 5.1% y 12.5% en los últimos 5 años<sup>43</sup>). Por lo general, los asesores que atienden a los CME y CMR acceden a comisiones significativamente menores a un oficial de crédito que atiende créditos individuales, en la medida que las comisiones se fijan principalmente en función al tamaño de la cartera.

La inducción y las capacitaciones al personal se realizan en la casa matriz, lo que fomenta una mayor inclusión del personal de las oficinas alejadas y, la integración y comunicación con el personal de sede y el Equipo Gerencial.

La institución apoya la educación del personal brindándole al menos dos días de capacitación al 86% de su personal. El personal con más de seis años de antigüedad, puede recibir un co-financiamiento de 70% del costo para seguir una maestría en una universidad local. El personal tiene la opción de obtener un crédito a una tasa de interés preferencial<sup>44</sup> y existen créditos específicos para financiar la compra de un auto, una moto o una laptop.

Adicionalmente, la institución, impulsa la integración de su personal con varias actividades opcionales durante el año que incluye a las familias, tales como una maratón para los clientes y el personal y un torneo deportivo.

La institución ha implementado medidas adecuadas para dar seguridad en el ambiente de trabajo al personal como la protección física de las oficinas (alarmas, caja fuerte, entre otros) y además se han contratado seguros tanto para la

protección de los activos de la institución (robo e incendios) como de sus empleados (seguros de vida y de accidentes). Asimismo, dado que la mayoría de los desembolsos se realizan dentro de la oficina se limita el riesgo de traslado de dinero<sup>45</sup> y robos al personal. Aunque, la institución no proporciona un vehículo (carro o moto) a su personal, ésta establece políticas de seguridad para el manejo vehículos; por ejemplo no está permitido viajar de noche. Aún falta implementar las reglas de seguridad en el manejo de las motos como los casco de seguridad.

Fundación Paraguaya no ha implementado aún organizaciones que representan al personal ante los órganos del gobierno durante el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, todos los jefes de la oficina asisten a las reuniones mensuales, permitiendo una representación de cada oficina. Igualmente, FP toma en cuenta las ideas del personal tanto a nivel estratégico como en decisiones de carácter operativo.

## Responsabilidad Social hacia la Comunidad

FP ha desarrollado y está desarrollando iniciativas que apuntan a ampliar su oferta social de bienes y servicios a la comunidad (ver Productos y Servicios). En adición a la educación proporcionada a los comités, FP ha introducido algunos proyectos especiales que brindan y fomentan educación a algunos clientes y sus familias:

- En nov.08, colaboró con la Fundación Moisés Bertoni para proporcionar una capacitación en higiene personal, nutrición, horticultura orgánica y de plantas medicinales para 51 comités de mujeres rurales, los que representan 600 mujeres asociadas.
- En 2008, realizó el proyecto “Kit Escolares” con el fin de brindar a los clientes una mochila con materiales escolares de buena calidad a un menor precio.

Dado que solamente 5.8%<sup>46</sup> de la población tiene acceso a internet en su hogar, FP inició en 2005 un proyecto denominado OportuNET en alianza con USAID, que inició en oct.09 su tercera fase, por el cual se brindan a localidades rurales la antena y dos años del servicio de internet. Adicionalmente, a los beneficiarios de este servicio se les brinda capacitaciones en informática, habiéndose participado 101 instituciones de 48 comunidades rurales de Paraguay en las dos primeras fases beneficiando a 28,600 pobladores.

Finalmente, la institución cumple con prácticas responsables con la comunidad microfinanciera. Es así que FP informa frecuentemente sus resultados financieros en el

<sup>42</sup> En 2008 y 2009 seis asesores fueron promocionadas a oficial de crédito, dos cajeras a oficiales de crédito, dos recepcionistas a asesores, entre otros.

<sup>43</sup> CIA World Factbook.

<sup>44</sup> Entre 16% y 28% por año.

<sup>45</sup> Para los pocos casos cuando el comité está muy alejada de la oficina, la asesora realiza el desembolso con el acompañamiento del jefe de la oficina.

<sup>46</sup> Dirección General de Estadística Encuestas y Censos, Encuesta Permanente de Hogares 2008 (Principales Resultados EPH 2008).

MIX Market y está involucrado en varias redes microfinancieras como la Red ACCION y la Red de Microfinanzas Paraguay. Como líder y pionera entre las ONGs de desarrollo en Paraguay, FP lideró la fundación del Colegio de Organizaciones de Desarrollo Social<sup>47</sup>, que busca evaluar, enseñar las buenas prácticas y fortalecer el papel de las ONGs en el desarrollo del país.

## Responsabilidad Social hacia el Medioambiente

Si bien, FP está en una etapa inicial de desarrollo de su misión de la protección del medio ambiente, la institución ha empezado con la implementación de varios proyectos relevantes que fomentan el cuidado del medio ambiente en sus clientes:

- En algunos CME se han realizado capacitaciones en alianza con la Fundación Moisés Bertoni sobre la auto-suficiencia alimentaria con un componente de agricultura orgánica.
- Un módulo del programa Junior Achievement educa a los estudiantes sobre la protección al medio ambiente.
- Programa Procicla, en el cual FP enseña a los clientes sobre la eliminación adecuada de la basura orgánica y se proporciona receptáculos para esta basura orgánica en todas las oficinas.
- La Escuela Agrícola San Francisco (mixta) desde 2002 y la Escuela Medioambiental ubicada Reserva de biosfera del bosque Mbaracayú (femenina) desde 2008, desarrollan programas agropecuarios orgánicos y fomentan la agricultura que no daña el medio ambiente. Estos programas son los que tienen mayor posibilidad de generar un impacto a nivel global, a la fecha se cuenta con 27 réplicas en 15 países - 7 de las replicas están adoptando el modelo completo y 20 de las replicas están adoptando algunos aspectos del modelo.
- Finalmente aún se encuentra en fase de análisis el implementar una tasa preferencial para los clientes que cuiden el medioambiente, restando por definirse las características de este beneficio y condiciones.

La institución no financia actividades que dañan el medioambiente. En jul.09, FP realizó una campaña interna para explicar cómo desechar las pilas descargadas, además la institución mantiene una política de ahorro de energía y reciclaje en la sede y las oficinas.

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

<sup>47</sup> Actualmente, FP tiene la presidencia del Colegio.

## ■ Apéndice

---

**Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** En 2002, FP empezó trabajar con el BID en la oferta de un crédito que conjuga asistencia y créditos a las asociaciones rurales. Desde este año, el BID ha otorgado a FP 850 K USD para el apoyo de este proyecto.

**Fundación Peery:** En 2005, esta fundación apoyó a FP en la implementación del producto Comité de Mujeres Emprendedores (Banca Comunal). Además la fundación proporcionó 200 K USD para cumplir los objetivos del proyecto, “Erradicación de Pobreza”.

**Fundación AVINA:** En los últimos 10 años, la Fundación ha apoyado a FP en varios proyectos con Escuela Agrícola y Junior Achievement. En 2002, la fundación brindó el financiamiento para empezar la Escuela Agrícola, y continua apoyar a FP con sus replicas. Como parte de su convenio con FP, la fundación entregó 50,000 USD para modernizar el hotel de la Escuela Agrícola. En total, la Fundación ha otorgado 300 K USD a FP.

**Coca Cola:** Desde 2006 en esta alianza, Coca Cola ha financiado un programa con Junior Achievement para un curso sobre el cuidado del medio ambiente. Coca Cola ha brindado 108 K USD de financiamiento desde 2006.

**Skoll Foundation:** La fundación apoyo con la instalación de un Parador, ubicado sobre una ruta que cruce con la Escuela Agrícola. Funciona como punto de venta de todos los productos de la escuela. En total FP recibió 1.1 M USD.

**Nike Foundation:** FP ha trabajado con la Nike Foundation para ejecutar la réplica de la Escuela Agrícola con Moisés Bertoni en Paraguay. La Nike Foundation brindó 1,6 M USD.

## ■ Reconocimientos

---

**Colaboration Award:** En 2008, Junior Achievement reconoció a FP por los esfuerzos institucionales realizados para implementar el programa en Bolivia.

**WISE AWARD:** En 2009, la Qatar Foundation otorgó el reconocimiento a FP en la categoría de “sostenibilidad”. En relación a su Escuela Agrícola, FP proporciona a los hijos e hijas de los agricultores pobres en zonas rurales las herramientas y las habilidades para empezar su propio empresario rural.

**Schwab Foundation for Social Entrepreneurship:** En 2005, FP recibió el reconocimiento por ser un emprendedor social mundialmente destacado.

**Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** FP ha ganado el premio del BID a la Excelencia en Empresariado Social en el 2004. Igualmente, fue finalista del premio BID al mayor alcance en microfinanzas en el 2009. FP ha figurado en la Liga de Campeones entre 2004 y 2008.

**Clinton Global Initiative:** FP ha sido reconocida por el Clinton Global Initiative por su trabajo con la Escuela Agrícola. Con esta alianza, FP tiene la meta de abrir 50 replicas de la Escuela Agrícola en el mundo antes de 2017.

**Atlas Economics Research Foundation:** Otorgo a la FP el Templeton Freedom Award por la promoción de la libertad económica en el 2009.

**BBC World Challenge;** En el 2008 la FP recibió el segundo premio de este prestigioso concurso mundial en el que participaron más de 700 proyectos. Este concurso premia proyectos o pequeños negocios que han demostrado innovación a nivel de la base de la pirámide económica.

## ■ Indicadores de Desempeño

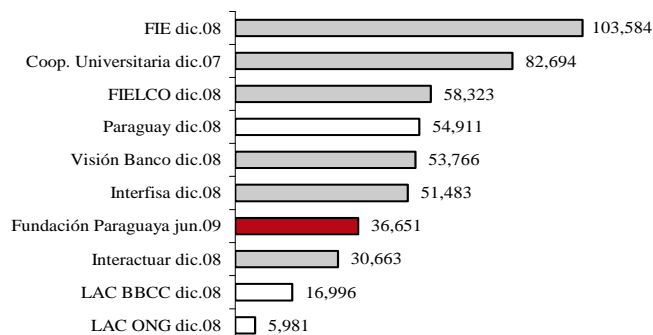
Nota: Actualmente estos indicadores están siendo probados por el "Social Performance Task Force" (SPTF) y el MixMarket para el monitoreo del desempeño social. Las respuestas a los indicadores cualitativos que están siendo probados por el MIX están indicados en el rating.

Indicadores de Desempeño Social	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
<b>Alcance</b>						
% de prestatarias activas mujeres	48.0%	49.2%	62.6%	67.2%	71.8%	73.9%
% de prestatarios activos rurales	24.2%	23.3%	21.2%	26.2%	31.6%	30.4%
<b>Oferta de Servicios</b>						
PAR > 30	2.3%	3.2%	4.2%	1.8%	3.0%	4.7%
Retención (básica)	nd	86.6%	96.7%	86.8%	93.6%	95.3%
Proporción de garantías sociales	12.0%	13.5%	15.5%	14.8%	17.4%	16.7%
Proporción de garantías reales	88.0%	86.5%	84.5%	85.2%	82.6%	83.3%
Monto promedio desembolsado por crédito	420	453	308	367	331	292
% de PIB per cápita	36.0%	34.7%	18.0%	17.5%	14.4%	13.3%
Rendimiento de cartera (nominal)	62.6%	54.7%	51.0%	50.1%	45.2%	43.6%
<b>Política de recursos humanos</b>						
% de mujeres dentro de su personal profesional*	33.3%	41.5%	48.5%	47.3%	54.0%	53.0%
% de mujeres dentro del equipo de dirección*	25.0%	21.4%	20.0%	28.6%	18.8%	16.7%
% de mujeres directores de sucursales*	0.0%	0.0%	5.9%	5.9%	20.0%	20.0%
% de mujeres oficiales de crédito*	33.3%	45.0%	81.6%	66.7%	47.0%	41.5%
% de empleados que recibieron al menos dos días de capacitación	nd	nd	nd	nd	87.8%	85.5%
Ratio min/máx. sueldo de un empleado profesional	nd	nd	nd	nd	359.4%	425.0%
Gastos en seguro de vida/salud para el personal	16.1%	17.5%	19.6%	16.2%	19.6%	19.6%
Accidentes de tránsito por oficial de crédito	nd	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
Ocasiones de asalto por oficial de crédito	nd	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	1.1%
<b>Nuevos prestatarios</b>						
% debajo de la línea de pobreza (por un estudio)	nd	nd	nd	nd	42.0%	nd
% debajo de la línea de pobreza extrema (por un estudio)	nd	nd	nd	nd	18.0%	nd
% ganando menos de 1 USD diario por miembro del hogar	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% ganando menos de 2 USD diario por miembro del hogar	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% pobre o de bajos ingresos	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Logro de cambio (clientes de 3 o 5 años)</b>						
% de clientes que han experimentado un cambio positivo en su nivel social	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% que han trascendido el umbral de pobreza	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% clientes todavía debajo de la línea de pobreza	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Escolarización</b>						
% escolarización de los hijos de los clientes	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% niñas / niños de edad para primaria	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% niñas / niños de edad para secundaria	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Creación de Trabajo</b>						
# de empleados contratados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd	nd	nd
# de empleados asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd	nd	nd
# de empleados contratados a tiempo parcial en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd	nd	nd
# de empleados asalariados a tiempo parcial en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Servicios No-financieros</b>						
% de clientes que recibieron una capacitación empresarial	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% de clientes que recibieron una capacitación educacional	nd	5.0%	34.5%	42.1%	56.7%	52.8%
% de clientes que recibieron una capacitación de salud	nd	nd	nd	nd	nd	nd
% de clientes que recibieron una capacitación del empoderamiento de la mujer	nd	nd	nd	nd	nd	nd

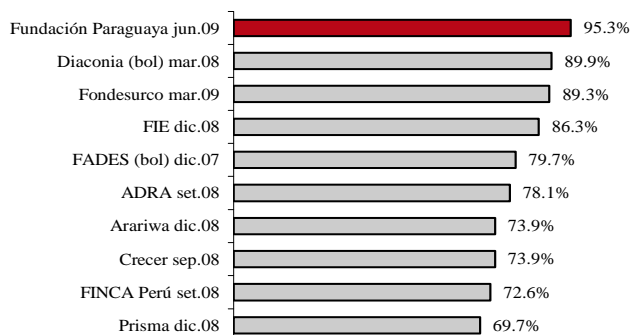
\*Esta cifra incluye a todo el personal de la organización, no solo al personal del área de microfinanzas.

## Benchmarking

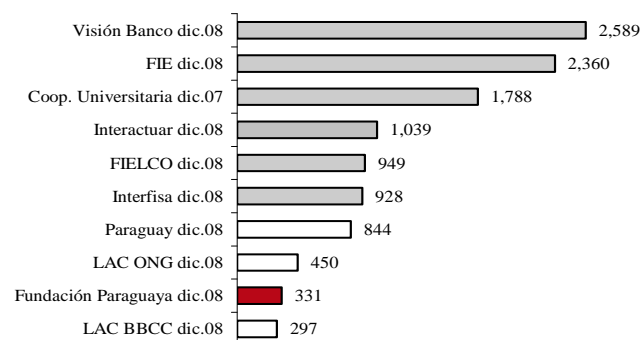
Cientes activos



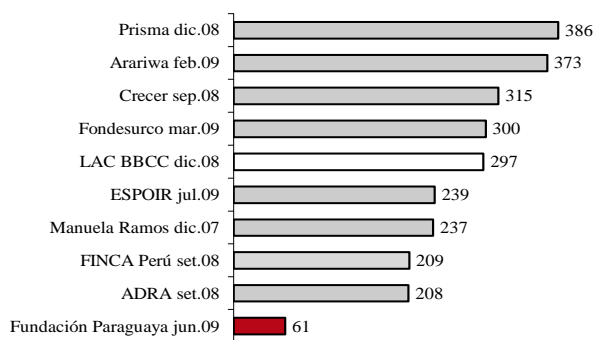
Tasa de retención



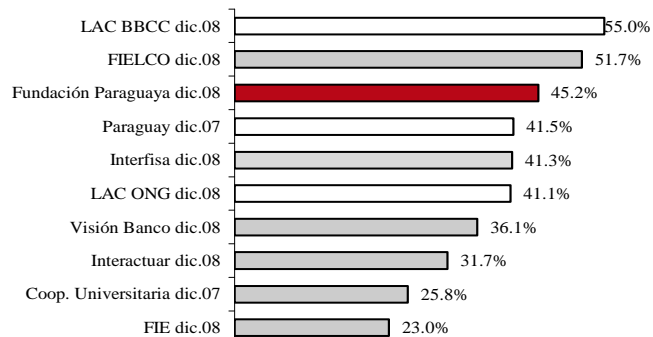
Crédito promedio vigente por prestatario (USD)



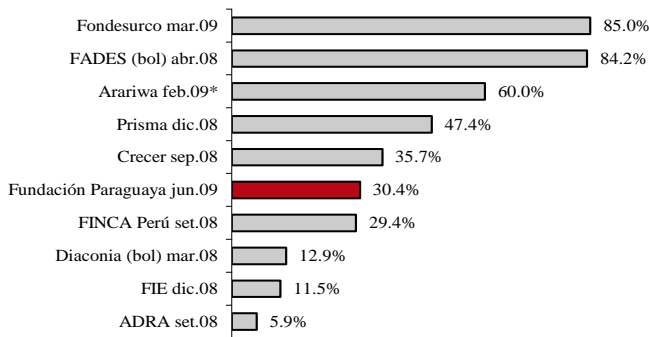
Crédito promedio vigente por prestatario BBCC (USD)



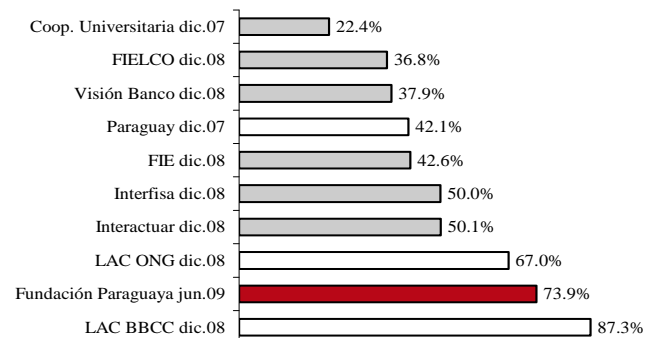
Rendimiento de cartera



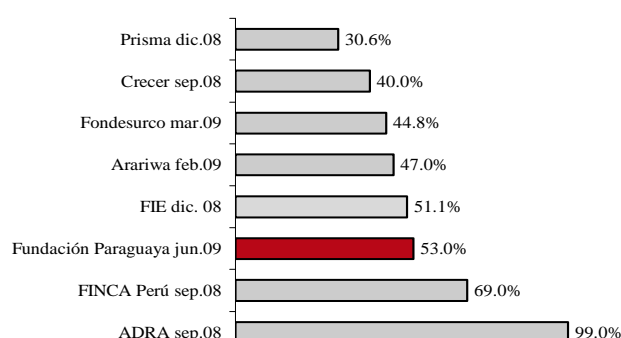
% Clientes rurales



% Prestatarias activas mujeres



% Personal femenino



Fuentes: The MIX Benchmarks (América Latina y Paraguay), Mix Market, Informes de FIE, Finca Peru, ADRA, Prisma Peru, Diaconía, FADES, Fondesurco y Crecer

## ■ Formulas

Rendimiento de Cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta vigente promedio de 13 meses.

Tasa de retención (fórmula básica): prestatarios al final del período / (prestatarios al principio del período + prestatarios nuevos).

Tasa de retención (fórmula completa): (prestatarios al final del período - prestatarios con el mismo crédito durante todo el período) / (prestatarios al principio del período + prestatarios nuevos - prestatarios con el mismo crédito durante todo el período).

Tasa de retención (fórmula de CGAP): créditos repetidos / créditos pagados.

Tasa de penetración: clientes activos / número de hogares

## ■ Escala de Calificación

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