

## Visión Banco S.A.E.C.A. – Paraguay

### Rating Social Integral

# S<sup>S</sup>BB

Creada en 1992 como financiera, Visión logró superar las fases de crisis del sistema financiero paraguayo y se transformó a banco en 2008 con el fin de acelerar la expansión a través de una oferta de servicios más competitiva. Visión Banco ofrece productos de crédito y ahorro a una población muy heterogénea que incluye tanto las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas como familias de varios segmentos socio-económicos con necesidad de consumo. La entidad brinda una oferta muy variada de productos de créditos bajo la metodología individual, incluyendo tarjetas de crédito. La red de distribución garantiza la presencia de Visión Banco en los principales centros de la región oriental del País. La mayoría de los socios que fundaron la entidad sigue en el capital, en el gobierno y en la gestión de Visión Banco.

<b>Forma legal</b>	Banco
<b>Año de arranque</b>	1992
<b>Área de intervención</b>	Urbano, peri-urbano, rural
<b>Metodología</b>	Individual
<b>Servicios financieros</b>	Crédito, ahorro, transferencias
<b>Servicios no financieros</b>	-

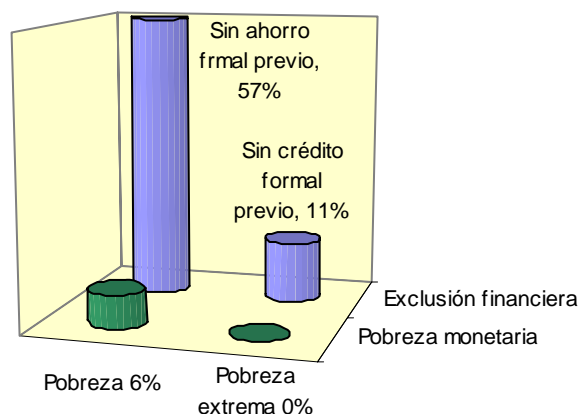
Indicadores sociales	dic-08
Personal femenino	45%
Personal femenino en la gerencia	39%
Tasa de rotación del personal	5%
Rendimiento de la cartera real	19%
Conciencia financiera: Tasa de interés	12%
Conciencia financiera: Monto de interés	21%
Cobertura urbana, clientes	84%
Cientas mujeres	38%
Cientes sin educación primaria completa	5%
Empleados en negocio financiado	4,17
Hogares propietarios de vivienda	82%
Hogares propietarios de tierras	59%
Cientes sin mejores fuentes de agua	35%
Cientes sin mejores servicios de saneamiento	2%
Cientes sin electricidad	3%
Cientes sin acceso previo al crédito	11%
Cientes sin crédito adicional	27%
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro	48%
Hogares sin tarjeta de crédito/debito	33%
Saldo de préstamo por prestatario / IIBB pc	113%
Tasa de deserción de clientes	21%
CeR30	2%

Para mayores antecedentes, referirse al anexo 2.

Organización	dic-08
<b>Prestatarios activos</b>	53,766
<b>Ahorristas activos</b>	37,948
<b>Cartera bruta, US\$</b>	143,555,725
<b>Ahorro total, US\$</b>	139,623,361
<b>Sucursales</b>	37
<b>Personal total</b>	725



### Pobreza y exclusión financiera de los hogares, encuesta de clientes



## CONTACTOS

Microfinanza Rating srl  
Corso Sempione, 65  
20149 Milan – Italy  
Telf: +39-02-3656.5019  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)  
[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

Visión Banco S.A.E.C.A.  
Estados Unidos 780  
Asunción - Dpto. Central Paraguay  
Telf y fax: +595 21 414 3000  
[@vision.com.py](mailto:@vision.com.py)  
[www.vision.com.py](http://www.vision.com.py)

AREA	Resultados principales del rating social
<p><b>Sistema de gestión del desempeño social</b></p>	Adecuada difusión de la misión entre el personal; sin embargo, el rápido crecimiento representa un desafío para la homogeneidad de la difusión.
	La estrategia institucional presenta un marcado enfoque hacia la calidad de los servicios, con unidades de la organización dedicadas y objetivos formalizados.
	La posibilidad de profundizar el alcance hacia la microempresa se refleja en la nueva "Subgerencia de microcrédito", dedicada a la búsqueda de tecnologías con costo y riesgo limitado
	Buen sistema de monitoreo de la calidad del servicio y de la satisfacción de los clientes, aunque falta a la fecha un adecuado seguimiento de la deserción de los clientes.
	El proceso de inducción y la evaluación de personal incluyen un adecuado enfoque hacia la misión. El sistema de incentivo está diferenciado por segmento atendido (micro y pequeña empresa); sin embargo las metas no incluyen parámetros sociales (bancarización, retención, cambio).
	La memoria anual incluye las varias actividades de responsabilidad social y presenta tanto una descripción cualitativa como indicadores cuantitativos alineados con Global Reporting Initiative.
	La misión actual nació con un enfoque de competitividad y sin objetivos sociales explícitos (cliente meta y cambio en su vida). Sin embargo, el nuevo texto en curso de aprobación resulta más claro.
	Riesgo de gobernabilidad debido a la concentración de roles de director y ejecutivo en el mismo equipo. Plan de salida de posiciones ejecutivas previsto en el corto-mediano plazo.
	El mayor enfoque financiero de la estrategia se refleja también en la tendencia al incremento del tamaño de los créditos en los últimos años, acompañado por el fuerte crecimiento de la cartera.
	Falta a la fecha un conjunto completo de objetivos y metas detalladas respecto al perfil socio-económico de los clientes y el cambio en sus vidas.
	Datos socio-económicos de los clientes no adecuadamente capturados y sistematizados para la toma de decisiones. Información de impacto en la vida de los clientes no disponible.
	Ciertos requisitos de formalización de la actividad representan una barrera al acceso al crédito para el estrado más informal del segmento meta de los microempresarios.
<p><b>Responsabilidad social</b></p>	Las posiciones dedicadas demuestran el compromiso institucional hacia la responsabilidad social. Las actividades de RSE hacia la comunidad y el medioambiente se basan en un plan con objetivos vinculados a la estrategia institucional. Participación del personal en actividades de RSE (capacitación y voluntariado).
	Las políticas de remuneración, comunicación y desarrollo interno garantizan un buen nivel de responsabilidad social hacia el personal, lo cual se refleja en un buen clima laboral. Sin embargo, la capacidad de liderazgo del mando medio no se ve uniforme.
	Visión Banco cuenta con una declaración de los derechos del consumidor y fue promotor de la defensoría del cliente financiero en ADEFI. Los mecanismo para presentar sugerencias, quejas y reclamos son eficaces.
	Varia actividades de responsabilidad social hacia la comunidad y el medio-ambiente tales como: apoyo a escuelas con recursos limitados, fomento de la formación profesional de los jóvenes, campanas de concientización, arborización, reciclaje, fomento de la RSE en los proveedores.
	La gestión prudente y el buen desempeño financiero representan un elemento de responsabilidad en el sistema bancario.
	Relevante efecto de apoyo al empleo: 4,17 trabajadores promedio en las actividades financiadas (incluyendo al cliente): 1,68 familiares y 2,49 no familiares.
	Considerando los altos niveles de rendimiento y el modelo adoptado (individual sin servicios no financieros, tamaño de préstamo intermedio), se observa un área de mejora en el costo de los servicios financieros. Sin embargo, la red extensa reduce los costos de transacción.
	Riesgo de sobre-endeudamiento en el segmento atendido: 34% de los clientes utilizó préstamos en el pasado para pagar otras deudas y 73% tienen préstamos adicionales Sin embargo, el riesgo está mitigado por un adecuada evaluación de la capacidad de pago y por políticas prudentiales.
	Aunque el plan de pago sea completo, existen área de mejora de la transparencia respecto a la entrega del contrato a los clientes y a la información completa sobre la gama de productos.
	La lista de actividades prohibidas por el impacto negativo sobre el medio-ambiente no está fortalecida por un sistema de seguimiento y monitoreo.

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

ÁREA	Resultados principales del rating social
<p><b>Aalcance</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE</b></p>	Profundidad de alcance geográfico intermedia: concentración de clientes en áreas con incidencia de pobreza menor del promedio nacional (25% Asunción, 13% Alto Paraná; 84% área urbana).
	38% de clientes mujeres; 57% de clientes mujeres jefas de hogar; 49% de clientes mujeres llevan control sobre su préstamo y 41% llevan un control parcial.
	Limitado índice de dependencia: hogares con 4,54 miembros promedio, 2,2 miembros que aportan y 2,45 miembros que dependen. Los hogares cuentan con 2,68 fuentes constantes de ingresos.
	Buen nivel de educación: 68% de los clientes completó la enseñanza secundaria y 18% tiene un grado universitario; sólo el 5% no completó primaria. Asisten a la escuela: el 99% de los niños entre 6 y 12 y el 96% de los jóvenes entre 13 y 17 años.
	Principales sectores de actividad: 44% de la cartera destinada a comercio, 17% a agropecuario y 13% a servicios; 50% del número de préstamos se utilizan para consumo.
	Las empresas financiadas presentan 4,17 trabajadores promedio (1,68 miembros de la familia y 2,49 externos a la familia). 16% de las empresas financiadas presentan una antigüedad menor 12 meses, 17% entre 1 y 2 años y 67% más de 3
	Incidencia de pobreza limitada, por debajo del nivel nacional: 5,9% de los clientes en condición de pobreza; ninguna incidencia de pobreza extrema, de 1PPP\$/día y 2PPP\$/día.
	42% de los clientes no cuenta con seguro de salud o vida, público o privado.
	82% de las familias propietarias de viviendas; 59% propietarias de terrenos.
	Tamaño de operaciones de ahorro muy vario, en general relativamente elevado: saldo promedio por ahorrista de US\$ 3.670, 40% de los ahorristas con saldo de ahorro inferior a US\$ 500.
	Amplio acceso de los clientes a mejores fuentes de agua (65%), electricidad (97%) y servicios de saneamiento (98%), por arriba el promedio nacional.
	Amplio acceso a servicios financieros: 11% clientes sin acceso previo a crédito formal, 20% con experiencia con cooperativas/ONGs, y 70% con bancos. 73% clientes con crédito formal adicional. Difusión intermedia de cuenta corriente/de ahorro (52%) y tarjeta de crédito/debito (67%).
	Tamaño del préstamo promedio indica una profundidad de alcance limitada: préstamo mediano anualizado y expresando en \$PPA corresponde a US\$1.409, que representa el 48% del INB pc.
	<p>↑</p> <p>Alcance amplio: 53.766 prestatarios, 37.948 ahorristas, cartera de USD 144 millones y saldo de ahorro de USD 140 millones. Alcance geográfico amplio: operaciones en casi todos los departamentos de la región oriental gracia a una extensa red de agencias en rápido desarrollo.</p>
	<p>↑</p> <p>La heterogeneidad de los perfiles de los clientes refleja la intención de alcanzar "la mayoría"</p>
<p>↓</p> <p>La voluntad de alcanzar, dentro de una población amplia, la microempresa con barreras al crédito bancario como nicho estratégico, se encuentra parcialmente alineada con algunos resultados: 50% de los clientes con crédito destinado a consumo, 70% clientes con experiencia bancaria previa, 54% con crédito bancario adicional a Visión Banco</p>	
<p><b>Calidad de los servicios</b></p>	<p>↑</p> <p>Amplia variedad de servicios financieros: préstamos, tarjetas de crédito y debito, ahorro a plazo y a la vista, cuentas corrientes, servicios de pago y remesas, cambio, banca electrónica, seguro.</p>
	<p>↑</p> <p>Existe una amplia variedad de servicios de crédito, destinados tanto a consumo como a negocio, a capital fijo (inclusive producto inmobiliario) y circulante, inclusive varias tarjetas de crédito.</p>
	<p>↑</p> <p>El enfoque hacia la calidad del servicio, junto con el cumplimiento de la Norma ISO 9001, contribuye a la adecuación general de las características de los productos a las necesidades de los clientes.</p>
	<p>↑</p> <p>El amplia red de agencias garantiza un buen sistema de distribución de los servicios a los clientes; los clientes están conformes con el tiempo y los tramites para el desembolso de los préstamos</p>
	<p>↑</p> <p>La atención en general es buena, aún si la calidad del trato y la información brindada no son uniformes. El rol de "anfitriona" en las agencias contribuye a la buena recepción de los clientes.</p>
	<p>↑</p> <p>Las políticas de monto, plazo y garantía se adecuan en general a las necesidades de los clientes.</p>
	<p>↓</p> <p>El mayor enfoque en crédito, junto con ciertas deficiencias en la información brindada a los clientes sobre las opciones disponibles, limita el conocimiento de los servicios entre los clientes.</p>
	<p>↓</p> <p>El costo de los servicios es en general en línea con las financiera y por arriba de los bancos. Los clientes tienen expectativas de una reducción del costo tras la conversión a banco.</p>
	<p>↓</p> <p>Debido al rápido crecimiento y a la falta de un sistema ágil, la retención y fidelización de los clientes no se ve uniforme en las agencias.</p>
	<p>↓</p> <p>Los clientes perciben cierta rigidez en los requisitos de formalización de las fuentes de ingreso, que se traducen en algunos casos en montos inferiores respecto a las necesidades financieras.</p>

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

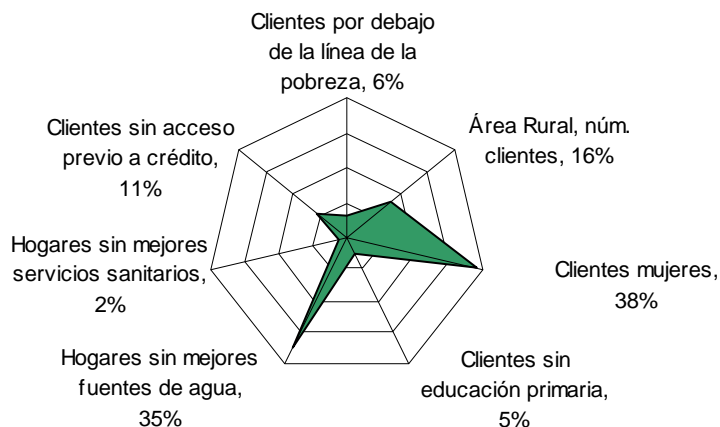
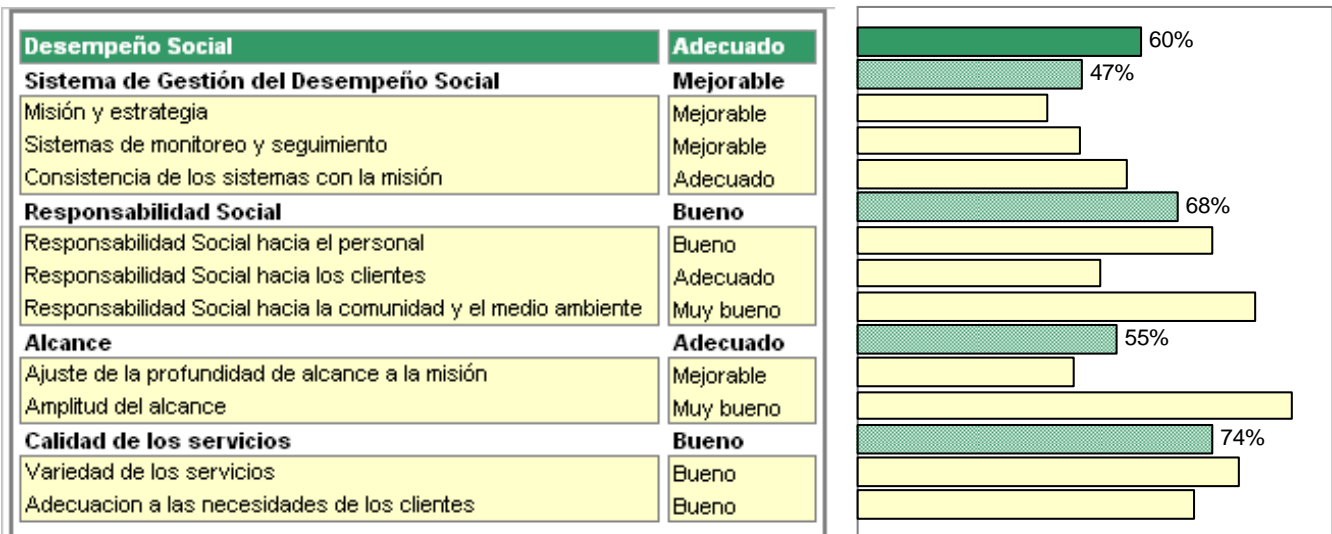
### Opinión final

En el marco estratégico general la responsabilidad social empresarial representa para Visión Banco un tema central para asegurar una ventaja competitiva. Sin embargo, la falta de objetivos sociales explícitos en la misión se refleja en la orientación principal de la toma de decisiones y del monitoreo de los resultados hacia el desempeño financiero y la calidad de los servicios. La concentración de roles de director y ejecutivo en el mismo equipo representa a la fecha un riesgo de gobernabilidad, aunque existen planes de evolución organizacional. Por un lado el diseño de los productos presenta algunos requisitos que ponen barreras al acceso de la población más desfavorecida e informal del segmento de los microempresarios. Por otro lado el sistema de gestión de los recursos humanos está en general alineado con la misión institucional.

La responsabilidad social hacia el personal representa una de las principales fortalezas de Visión Banco, gracias a un conjunto adecuado y formalizado de políticas de comunicación, desarrollo interno y remuneración que garantiza un buen clima laboral en general. Por otro lado, la responsabilidad social hacia los clientes presenta ciertos aspectos de mejora en cuanto a ciertos elementos de protección del consumidor, en particular política de precio, comunicación clara y documentada de las condiciones de los servicios y sobre-endeudamiento. Sin embargo cabe mencionar la calidad del sistema de gestión de quejas y sugerencias, así que el efecto relevante de apoyo al empleo de los créditos productivos. El compromiso institucional con la comunidad y el medioambiente se refleja en el área dedicada y en varias actividades de responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente incluidas en un marco estratégico definido.

Visión Banco presenta un alcance muy amplio, con una cobertura nacional y la oferta de servicios de ahorro además de crédito y otros servicios financieros. Los clientes alcanzados presentan perfiles muy heterogéneos, en conformidad con la amplitud de las intenciones. Sin embargo, el enfoque estratégico hacia los microempresarios con barreras al sector bancario se refleja de forma limitada en los resultados, con una amplia proporción del sector de consumo y un frecuente acceso previo al crédito bancario de los clientes.

La amplia variedad de los servicios se acompaña a una buena calidad de los productos en general, sobretodo gracias al eficaz sistema de distribución y las políticas de plazo y garantía adecuadas.



Alcance	Profundidad	Amplitud
	Índice de Pobreza	Núm. clientes
IMF	6%	53,766
Benchmark*	36%	11,682
	baja	muy grande

\*Profundidad: índice nacional de pobreza. Amplitud: núm. mediano prestatarios de IMF's en ALC (MIX 2007)

## INDICE

<b>1. Presentación institucional</b> .....	6
Perfil institucional .....	6
Desempeño Financiero .....	7
<b>2. Contexto</b> .....	8
Contexto socio-económico .....	8
Sector de las microfinanzas .....	9
<b>3. Sistema de gestión del desempeño social</b> .....	11
Misión y estrategia .....	11
Sistema de seguimiento y monitoreo .....	13
Coherencia de los sistemas con la misión .....	14
<b>4. Responsabilidad social</b> .....	15
Responsabilidad social hacia el personal .....	15
Responsabilidad social hacia los clientes .....	16
Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente .....	17
<b>5. Alcance</b> .....	19
Áreas de operación .....	19
Clientes alcanzados .....	19
<b>6. Calidad del servicio</b> .....	23
Variedad del servicio .....	23
Adecuación de los servicios .....	24
Servicios no-financieros .....	25
<b>Anexo 1 - Estadísticas</b> .....	26
Líneas de pobreza .....	26
Tamaño del crédito .....	26
Encuesta de clientes .....	27
<b>Anexo 2 – Indicadores sociales</b> .....	28
<b>Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores</b> .....	29
<b>Anexo 4 – Escala de Rating Social</b> .....	30

## 1. Presentación institucional

### Perfil institucional

Visión fue creada por once inversionistas paraguayos como empresa financiera en el 1992, con el objetivo de ofrecer servicios financieros a los asalariados y a los comerciantes. En el 1996, la institución calificó como entidad intermediaria del

Visión Banco	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08
Cartera bruta US\$	42 145 010	62 569 921	98 327 394	143 555 725
Crecimiento en cartera activa	n.d.	26%	48%	46%
Prestatarios activos	40 314	40 248	45 488	53 766
Ahorro total US\$	43 571 804	61 582 349	89 446 957	139 623 361
Ahorristas activos	26 313	21 426	27 020	37 948
Sucursales	28	29	32	37
Personal total	484	504	607	725

programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para fomentar la oferta de productos financieros al segmento de los microempresarios. Tras esta experiencia, Visión decidió enfocar su estrategia hacia este nicho de mercado que presentaba oportunidades de generar nuevas ventajas competitivas junto a la construcción de una buena imagen corporativa. Visión fue creciendo a medida que innovaba y ampliaba su gama de productos y su red de sucursales. En 1996 incorporó la emisión de tarjetas de créditos VISA y CREDICARD; en 1999 inicio el servicio de cambio de moneda; en 2000 invirtió en nuevos productos microfinancieros, en especial el microcrédito rural gracias a un convenio con el Fondo Multilateral de Inversiones del BID. En 2005, agregó el servicio de cobro de impuesto.

En el transcurso de los años, Visión ha beneficiado de relaciones con diversos fondos internacionales, agencias multilaterales que le permitieron obtener recursos para financiar su crecimiento y aprovechar intercambios de experiencia<sup>1</sup>. La mayoría de los socios que fundaron la entidad sigue en el capital, en el gobierno así como en la gestión de Visión Banco. En el 2007, tras quince años como financiera, sus accionistas decidieron de convertir la entidad a banco con el fin de mejorar su perfil competitivo y lograr una expansión más rápida a través de una mayor oferta de productos y servicios para extender su base de clientes.. Desde el principio del 2008, Visión actúa como banco.

Visión se ha caracterizado por una **creciente expansión** de su cartera con un crecimiento de más del 40% a los dos últimos cierres. A diciembre 2008, Visión Banco presenta una **cartera de préstamos** evaluada en **USD 143.555.725**, **53.766 prestatarios activos** y **37.948 ahorristas activos**. Su **cartera** de préstamos se concentraba principalmente en los **sectores productivos** (77% del total: comercio 44%, servicio 13%, agropecuario 17% y producción 3%), seguido de créditos personales de consumo (19%) y otro 45%. En cambio, la mayoría de los **préstamos** está destinada a **consumo** (50%), mientras que el sector productivo asciende a 25% (comercio 20%, agropecuario 4%, servicio 1%, producción 1%) y otros destinos representan el 25%.

La actual clientela meta se concentra en el **segmento de los microempresarios y los asalariados de varios estrados socio-económicos**. Cabe destacar que el cliente meta de los productos de ahorro es distinto del cliente meta de los préstamos ya que suele tener más recursos.

La casa matriz de Visión Banco está ubicada en la capital, Asunción. La organización cuenta con 37 sucursales o Centros de Atención al Cliente (CAC) y 2 ventanillas o Puestos de Atención al Cliente (PAC) distribuidos por toda la parte oriental del País. Cabe considerar que el territorio paraguayo está dividido en dos regiones bien diferenciadas: la región oriental que concentra la mayor riqueza económica del país y la mayor parte de la población (97,5%) y la región occidental, que corresponde al Chaco representa el 60% del territorio nacional y reúne menos del 3% de la población. Durante los últimos años, Visión Banco ha apuntado al crecimiento hacia el interior del País, que sigue presentando una menor cobertura de servicios financieros. A la fecha las sucursales se encuentran en números similares en el interior del País y en Asunción y Gran Asunción. En el 2009 se prevé la apertura de 6 nuevas sucursales y 10 ventanillas, la mayoría de las cuales se ubicarán en el interior del país, incluyendo la parte occidental (Chaco).

Visión Banco ofrece una amplia gama de servicios que incluye préstamos con metodología individual, tarjetas de crédito y débito; cuentas de ahorro a la vista y a plazo; pago de sueldos, de servicios y de impuestos; cambio de monedas así que transferencia de dinero. Además, la transformación a banco le permite administrar cuentas corrientes (con emisión de cheques) y servicios asociados al comercio exterior.

<sup>1</sup> Corporación Andina de Fomento (CAF), Triodos Bank, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el Fondo Multilateral de Inversiones del BID, Accion Investments, Oikocredit.

Desempeño Financiero

El desempeño financiero de Vision Banco es en general positivo y refleja un buen grado de consolidamiento, aunque existan ciertos riesgos de contexto y de capitalización. Con el fin de encontrar recursos para financiar su rápido crecimiento, los fundadores han progresivamente incorporado a la propiedad varios inversionistas institucionales internacionales así que inversionistas locales minoritarios<sup>2</sup>.

El desempeño financiero de Visión Banco en el 2008 se caracteriza por:

- Nivel de cartera en riesgo a 60 días bajo y en reducción desde el 2002 (1,28%), aunque ligeramente mayor que los Bancos (1,15%) y menor que las financieras (4,38%);
- Niveles de solvencia y liquidez buenos: fondeo bien diversificado (representado a junio 2008 por 85,1% de depósitos de clientes y 6,6% de organismos multilaterales).
- Riesgo debido a bajos niveles de capitalización, con un ratio de de Pasivos exigibles / Capital y reservas igual a 13,9 a Junio 2008. Dicha situación ha venido caracterizando la estructura financiera de la institución en los últimos años. Cabe anotar que la institución prevé un plan de capitalización para sostener el crecimiento futuro.
- Amplia red de sucursales para atender al segmento meta que afecta los gastos operativos.
- Niveles de rentabilidad bastante altos (ROE 37,5% y ROA 3,8%) estructura de ingresos diversificada.

Desempeño financiero	dic-06	dic-07	dic-08
<b>Cartera en riesgo (&gt; 30)</b>	4.7%	2.3%	1.8%
<b>Tasa de cartera castigada</b>	0.001%	0.0%	0.0%
<b>Cartera reestructurada</b>	1%	1%	1%
<b>ROE</b>	31.2%	29.7%	37.5%
<b>Retorno sobre activo (ROA)</b>	3.6%	3.1%	3.8%
<b>Productividad personal (prestatarios)</b>	80	75	74
<b>Productividad Of.de Cred. (prestatarios)</b>	296	316	324
<b>Rendimiento de la cartera</b>	33.6%	28.9%	27.2%
<b>Gastos apoyo / Activos totales<sup>1</sup></b>	13%	12%	12%
<b>Previsiones / Activos totales<sup>1</sup></b>	3%	2%	1%
<b>Indice de Basilea<sup>1</sup></b>	12,4%	13,4%	12,0%
<b>Pasivos exigibles / Capital y reservas<sup>1</sup></b>	10,4	11,1	13,9

Fuentes: gerencia financiera; <sup>1</sup>Informe Feller Rate, el ultimo periodo se refiere a Junio 08

<sup>2</sup> Con el aporte de Oikocredit y de Accion, las acciones de los fundadores se redujeron al 28,44%.

## 2. Contexto

### Contexto socio-económico

Durante los últimos cinco años, Paraguay ha conocido un crecimiento económico importante en parte gracias a una gestión macroeconómica prudente y a un contexto regional favorable. Además, la alternancia política con la llegada al poder de la Alianza Patriótica para el Cambio en agosto 2008 después de 61 años de administración del Partido Colorado demuestra cierto fortalecimiento del sistema democrático. Sin embargo, el gobierno debe enfrentar mayores desafíos para mantener la estabilidad política y económica mientras promover el cambio social considerando la debilidad de las instituciones paraguayas. La reestructuración del sector público, sobre desarrollado y con un bajo rendimiento, avanza solo lentamente y el sistema bancario permanece frágil.

En cuanto a la actividad económica del país, cabe mencionar la alta vulnerabilidad de la producción a las exportaciones, con la mayor parte de las exportaciones concentrada en pocos productos (fibras de algodón, semilla de soja, carne y madera) hacia los países del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

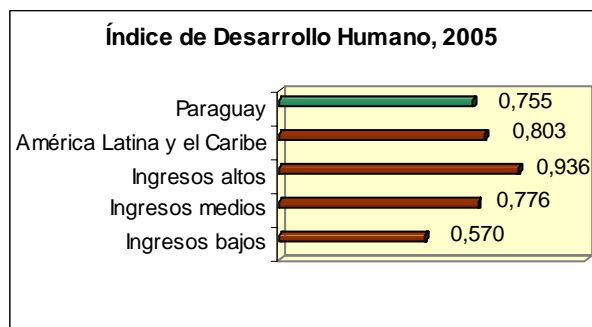
Se estima que en 2009 la economía será afectada por la desaceleración mundial, incluyendo Brasil y Argentina, los dos principales socios comerciales del Paraguay, así que por la baja de los precios de las materias primas<sup>3</sup>. Es así como se prevé en 2009 una tasa de crecimiento del PIB de 4,2%. Crecimiento que posiblemente se verá afectado por una elevada inflación (5,6%).

Desarrollo humano	Paraguay	América Latina y el Caribe
<b>Población (millones)</b>	<b>6,1</b>	<b>562,8</b>
Población urbana (%)	58%	77%
<b>IIIB per cápita (US\$)</b>	<b>1.670</b>	<b>5.540</b>
<b>IDH</b>	<b>0,755</b>	<b>0,803</b>
Índice de esperanza de vida	0,771	0,797
Índice de educación	0,853	0,873
Índice de PIB	0,641	0,740

Fuentes: Human Development Report 2007 y Banco Mundial.

(indigencia) ha subido desde el 2005 tanto en zona rural como en zona urbana alcanzando más de la mitad de la pobreza total. Además, aun si en el pasado la incidencia de pobreza total era más importante en el marco rural, desde el 2007 se observa un porcentaje levemente superior de personas en situación de pobreza en las ciudades (36%) que en zonas rurales (35%). Sin embargo, las condiciones de la población en zona rural siguen siendo más severas que en zona urbana en términos de pobreza extrema (respectivamente 24,4% y 15,7%). Paraguay cuenta con una persistente y elevada desigualdad social. A nivel de la repartición de los ingresos, el 40% más pobre de la población solo recibe el 11,5% de la riqueza del país<sup>5</sup>. Los departamentos con mayores niveles de pobreza son San Pedro (49,6%) y Caaguazú (47,2%).

En el 2007, la tasa de desempleo asciende a 5,6%<sup>6</sup> y la tasa de subempleo afecta al 26,5% de la mano de obra.



Con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.755, Paraguay se ubica entre los países con ingreso medio y con un índice de desarrollo humano medio. Sin embargo tal cifra esconde diferencias importantes a nivel de los departamentos. Asunción presenta el desarrollo más alto (0,837) debido al mayor acceso a los servicios mientras que los departamentos de la región Occidental o Chaco, alcanzan los menores IDH (Alto Paraguay, 0,679).

Aunque el país evidencia una tendencia positiva en términos de pobreza nacional general<sup>4</sup> pasando del 46,4% en el 2002 al 35,6% en el 2007, la parte de la población en situación de extrema pobreza

Población bajo la línea de pobreza	Urbano	Rural	Paraguay
<b>Línea de pobreza del país</b>	36%	35%	<b>35,6%</b>
<b>Línea de pobreza extrema del país</b>	15,7%	24,4%	<b>19,4%</b>
<b>\$2 al día (PPA)</b>			<b>30%</b>
<b>\$1 al día (PPA)</b>			<b>13,6%</b>

Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC), 2007; BM 2005

<sup>3</sup> Según el EPH de 2007, el sector primario absorbe al 29,5% de la población ocupada.

<sup>4</sup> Para más informaciones sobre las líneas de pobreza, favor de consultar el anexo 1.

<sup>5</sup> El coeficiente de Gini es de 0,508 en 2007. Permite saber cuan equitativa o no es la distribución del ingreso. Asume valores entre cero y uno. Cuanto más cerca de cero mayor igualdad en la distribución del ingreso y cuanto más cercano a uno mayor desigualdad. Con más de 0,5 y ya cercano a 0,6 resulta muy evidente la desigualdad.

<sup>6</sup> Fuente: DGEEC, EPH 2007.

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), a pesar de la incorporación de la metas en la Estrategia Nacional de Lucha contra la Pobreza en 2006, la probabilidad de alcanzar algunas metas resulta limitada. La tendencia de la pobreza extrema, que aumentó de 3,9 puntos entre 2005 y 2007, sumada a la falta de coordinación y de eficiencia de las instancias que ejecutan los programas de protección social, indica una baja probabilidad que Paraguay alcance la meta de reducir a la mitad la pobreza extrema en el 2015. Asimismo, las tendencias de las tasas de mortalidad infantil y del acceso a los servicios básico cuestionan el cumplimiento de las metas relativas, especialmente en el marco rural. Sin embargo, Paraguay está en posición de alcanzar los objetivos relativos a la educación y a la igualdad de género en la educación.

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO		América Latina y el Caribe	Paraguay	Meta 2015 Paraguay
<b>1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre</b>	% de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día	10,8%	<b>13,6%</b>	nd
	% de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria	10%	<b>19%</b>	8%
<b>2. Lograr la enseñanza primaria universal</b>	Tasa neta de matrícula en la escuela primaria	96%	<b>95%</b>	100%
	Tasa de alfabetización (15 - 24 años)	96%	<b>99%</b>	100%
<b>3: Promover la igualdad entre géneros</b>	Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior	95%	<b>100%</b>	100%
	Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres (15 - 24 años)	101%	<b>96%</b>	100%
	% de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional	20%	<b>10%</b>	nd
<b>4: Reducir la mortalidad infantil</b>	Tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años	26	<b>22</b>	13,3
	Tasa de mortalidad infantil	22	<b>19</b>	6,6
	% de niños de 1 año vacunados contra el sarampión	93%	<b>88%</b>	nd
<b>7. Garantizar la sostenibilidad del medioambiente</b>	% de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de agua potable	91%	<b>77%</b>	70%
	% de la población con acceso sostenible a mejores servicios de saneamiento	78%	<b>70%</b>	nd

Fuentes: Banco Mundial, PNUD Paraguay MDGs Report. Datos disponibles más recientes 2000-2007.

### Sector de las microfinanzas

Las micro, pequeñas y medianas empresas predominan en la sociedad paraguaya, con más del 65%<sup>7</sup> de los trabajadores ocupados en empresas de hasta cinco empleados. Además, el grado de informalidad del empleo es elevado y muestra una tendencia creciente, pasando de 58,1% en 1995 a 61,3 en 2005 (Organización Internacional del Trabajo (OIT, empleo urbano). El acceso desigual al financiamiento constituye un obstáculo importante para la igualdad de oportunidades de las microempresas así que de las familias de menores recursos. La demanda potencial de servicios microfinancieros se estima a alrededor de las 450.000 personas, e la cual una gran parte de dicha demanda no está siendo atendida al momento.

En Paraguay, la oferta de crédito es limitada. Se organiza alrededor de los bancos, las entidades financieras las cooperativas y las ONG. Al fin del 2008, según el Banco Central, el conjunto de las financieras recaudan G1.570.453 millones de depósitos y colocan G 1.582.550 millones mientras los bancos reúnen G 22.734.409 millones de depósitos y otorgan G 16.619.574 millones. En lo que se refiere al sistema de las cooperativas, representaba G 2.204.097 millones de créditos y G 1.907.168 millones de ahorros. Los hogares paraguayos apelan como principal fuente de financiamiento a la familia y a los amigos (35%<sup>8</sup> en zona urbana y 49% en zona rural). En segundo lugar, recurren a las cooperativas (38% en zona urbana y 18% en zona rural) mientras que las entidades financieras y los bancos privados representan el 16% de los casos en todo el país. En cuanto a los microempresarios y trabajadores por cuenta propia, según Visión Banco, en el 2007, el 26,3% tiene crédito o sea 140.017 personas. El primer proveedor de préstamo a este segmento son las cooperativas con 55%, mientras que en zonas urbanas son las entidades financieras que lideran el mercado con el 49,04% de los préstamos. Entre las cooperativas<sup>9</sup> de ahorro y crédito más activas del país se pueden mencionar la Cooperativa Universitaria, Medalla Milagrosa y San Cristóbal.

<sup>7</sup> Fuente: DGEEC, Encuesta Permanente de Hogares, 2007

<sup>8</sup> Fuente: PNUD/ODH, EDH 2007.

<sup>9</sup> En el Paraguay las cooperativas no están incluidas dentro de la oferta formal de crédito porque no reúnen las exigencias mínimas de administración de sus carteras en base a las normas de Basilea, y no están vigiladas por la Superintendencia de Bancos. Se rigen por su propia normativa prudencial que las orienta y uniformiza los criterios para su administración.

En términos generales, Visión Banco enfrenta una competencia muy fragmentada, debida a la amplia cobertura del territorio nacional y a la gama de productos que ofrece. En Asunción y Gran Asunción, los mayores competidores de Visión Banco son Banco Familiar y las financieras Interfisa, y El Comercio. Las sucursales del interior del país tienen también que competir con las cooperativas locales. En efecto, el posicionamiento de mercado de Visión Banco es similar al nicho de las cooperativas y enfocando a segmentos con mayores recursos que el cliente meta de las ONG.

Debido a las estrategias agresivas de los bancos y entidades financieras, existe cierto riesgo de sobre endeudamiento de los clientes, más alto en el marco urbano. La falta de educación financiera junto a las necesidades urgentes de los clientes que suelen solicitar préstamos en varias entidades les ponen en situaciones de alto endeudamiento. Para mitigar tal riesgo, la Superintendencia de Bancos dispone de una Unidad Central de Riesgos para compartir informaciones sobre los deudores del sistema financiero formal (bancos y financieras). Además, la compañía privada "Informconf" permite el acceso a una base de datos que incluye también las instituciones financieras no reguladas tales como cooperativas y casa comerciales. Dichas herramientas ayudan las entidades de excluir a las personas con un alto nivel de endeudamiento y una capacidad de pago reducida.

La Asociación de Entidades Financieras del Paraguay (ADEFI) agrupa catorce organizaciones (bancos de capital nacional, empresas financieras y sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda) legalmente constituidas y fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos mientras que la asociación bancaria del Paraguay se limita a los bancos. Cabe mencionar que, con el fin de asegurar una mejor transparencia, la ADEFI alberga la instancia de Defensoría del Cliente Financiero que fue creada gracias al impulso de Visión Banco para resolver los reclamos de los clientes de las entidades financieras.

A la fecha, no existe una regulación o normatividad específica del Banco Central para las cooperativas, fundaciones y ONG. Sin embargo, las entidades reguladas (financieras y bancos) deben cumplir con normas bastante conservativas debido a las crisis sucesivas del sistema financiero (1995, 1996, 1998 y 2002) que conllevaron a la liquidación de un importante número de entidades del sector. En cuanto a las tasas de interés, el BCP establece techos para las entidades reguladas basados en una tasa interbancaria actualizada de forma mensual. Cabe mencionar que dichos techos se diferencian por plazo pero no por monto, implicando restricciones a la implementación de tecnologías de créditos más costosos orientadas a los segmento de recursos más escasos. La posibilidad de un cambio hacia una mayor rigidez del marco regulatorio constituye un riesgo para el sector.

### 3. Sistema de gestión del desempeño social

#### Misión y estrategia

**MISIÓN**

*“Hacer de la creatividad nuestra principal arma competitiva, apoyada en los criterios fundamentales que deben regir el comportamiento de toda institución financiera: seguridad, rentabilidad y liquidez.”*

Objetivos Sociales (OS)	Palabras clave en la misión
<b>OS1: Alcanzar el cliente meta</b>	-
<b>OS2: Satisfacer sus necesidades</b>	creatividad como arma competitiva seguridad, rentabilidad y liquidez
<b>OS3: Crear cambios</b>	-

**VALORES SOCIALES**

*Orientación al cliente  
Creatividad e innovación  
Calidad  
Empoderamiento  
Trato amigable  
Microfinanzas  
Diversificación de los riesgos  
Relaciones de largo plazo  
Buen ambiente de trabajo  
Seguridad; rentabilidad,  
liquidez  
Organización flexible  
Responsabilidad social y  
ambiental  
Rapidez  
Honestidad  
Ética profesional  
Orientación estratégica  
Resiliencia*

La actual misión fue formulada con la creación de la financiera en 1992 y no ha sido modificada hasta la fecha. La penetración en el nicho de las microfinanzas empezó algunos años después (proyecto BID 1996), explicando en parte la ausencia de referencia a las microfinanzas en la formulación original.

La actual formulación de la misión presenta una **orientación mayormente financiera**, mencionando la **creatividad** como arma competitiva y los criterios de **seguridad, rentabilidad y liquidez** como líneas guía de las operaciones. La actual misión **no explicita objetivos sociales respecto al cliente meta principal y al cambio que se desea provocar en su vida**;

sin embargo, la explicación incluida en el plan de negocio identifica la población objetivo en la “mayoría”. Por un lado, “la mayoría” está en línea con la intención de brindar servicios a un amplio universo de clientes, **sin** un enfoque específico en la **pobreza**, indicando un concepto **amplio** de población: **trabajadores por cuenta propia** (microempresas, pequeñas y medianas empresas) y familias de distintos estratos con necesidades de **consumo y ahorro**. Por otro lado, durante la conducción de rating social, una parte del accionariado y del comité ejecutivo pareció manifestar cierta **prioridad** atribuida a la **microempresa** como segmento meta estratégico. Dicha prioridad no se refleja en “la mayoría”, sin especificar ningún segmento central.

En particular, la población meta estratégica identificada por algunos miembros del accionariado y del comité ejecutivo parece referirse a los **microempresarios** con **barreras** de acceso al **sistema bancario**; al mismo tiempo, la bancarización, definida como emancipación de los usureros y por ende desarrollo de las empresas, parece representar un objetivo de cambio en la concepción de una parte del ejecutivo. La definición interna de microempresa incluye dos categorías: microcrédito (préstamo <US\$ 2.049, activo productivo <US\$ 9.221 y ventas anuales < US\$16.393) y microempresa (préstamo < US\$10.246, activo productivo < US\$20.491 y ventas anuales < US\$81.967). Comparado con los estándares internacionales de la industria, dichos **techos** resultan **demasiado altos** para caracterizar los distintos **perfiles de los microempresarios**.

El banco demuestra un **fuerte compromiso hacia la calidad de los servicios**, definida en el plan estratégico como trato amigable, agilidad, cercanía y seguridad, entre otros.

Cabe mencionar que la voluntad de clarificar la misión resultó a finales del 2008 en una nueva propuesta de formulación. La actual **revisión de la misión**<sup>10</sup>, menciona de forma explícita el desarrollo de las empresas, la generación de empleo y el alivio de la pobreza como objetivo de cambio y la “mayoría”<sup>11</sup> como segmento meta. Si la prioridad de la microempresa fuese confirmada a nivel estratégico por el comité ejecutivo, explicitar el segmento de las microfinanzas como un nicho meta clave entre otros segmentos atendidos mejoraría la claridad de la nueva misión.

La mayoría del personal identifica el segmento meta estratégico con las microempresas sin acceso al sector bancario. Sin embargo, la falta de una orientación social explícita de la presente misión se ha traducido en la priorización por una parte del personal del objetivo de liderazgo de mercado y en un escaso enfoque por parte del personal en objetivos sociales de cambio tales como el desarrollo económico.

<sup>10</sup>“Contribuir positivamente al desarrollo económico, la generación de empleo y el alivio de la pobreza ofreciendo en cada mercado, en cada región del país, soluciones sostenibles diseñadas para dar respuestas adecuadas a la mayoría.”

<sup>11</sup> Por “mayoría”, el BID se refiere a 360 millones de personas, alrededor del 70 por ciento de la población en América Latina y el Caribe, con ingresos menores a US\$300 mensuales.

La composición del capital de Visión Banco ha ido evolucionando durante los últimos años con la incorporación, al lado de los **socios fundadores** (28% a Dic-08), de accionistas locales minoritarios (21%) y de **inversionistas institucionales especializados en microfinanzas** (Acción 30% y Oikocredit 21%).

Composición del capital	Dec-08
Acción Investments	30.1%
Fundadores/ directores ejecutivos	28.4%
Inversionistas locales minoritarios	20.9%
Oikocredit EDCS U.A.	20.6%

\*Capital Integrado

El directorio<sup>12</sup> esta compuesto por ocho miembros, socios fundadores, siete de los cuales ocupan también cargos de directores ejecutivos. La particularidad de concentrar los roles de accionistas, director y director ejecutivo en cada uno de los siete fundadores representa un **riesgo de gobernabilidad**. Los fundadores están conscientes de dicho riesgo y existe una estrategia para limitar su contribución a roles de propiedad y gobierno en el mediano plazo, dejando la gestión a la planilla gerencial (segundo nivel).

La trayectoria de los miembros del comité ejecutivo y de la planilla gerencial es mayormente **bancaria** y la información presentada en los informes mensuales al directorio tiene un enfoque financiero.

Si bien es cierto que la propiedad y el gobierno presentan un balance entre los objetivos financieros y sociales, se manifiesta la **preponderancia del desempeño financiero en la toma de decisiones**. En particular, debido también a la estrategia de capitalización que prevé un rol importante de los aportes nacionales para acompañar el rápido crecimiento, resulta prioritario para la entidad mantener en el futuro los altos niveles de **rentabilidad** registrados en los últimos años y seguir distribuyendo los útiles<sup>13</sup>.

A partir de enero 2008 la entidad asumió la forma jurídica de **Banco**. Mientras que las obligaciones vigentes para entidades financieras reguladas y para bancos son las mismas, la transformación permitió ampliar el abanico de servicios con cuentas corrientes y comercio exterior. Por esta razón y por la voluntad institucional de mantener como un segmento meta estratégico la microempresa, donde Visión Banco tiene su ventaja competitiva, no se observó con la transformación a banco un cambio radical en la estrategia de población atendida, que sigue siendo amplia. Sin embargo, cabe mencionar la tendencia al **aumento** de la ponderación de las operaciones financieras de **montos mayores** en la cartera total: en el periodo 2005-2008 el número de clientes con montos de crédito mayores de US\$ 3.000 pasaron de 12% a 26% mientras que los clientes con montos menores de US\$ 1.000 disminuyeron de 64% a 43%. Por un lado los créditos de **montos reducidos** según la definición institucional siguen representando la **mayoría** (81% del número de préstamos productivos <US\$ 10.000 y 54% <US\$ 3000). Por otro lado tal tendencia, con origen anterior a la transformación a banco, refleja principalmente las oportunidades de mercado en segmentos más altos que la institución supo aprovechar para lograr un crecimiento sostenido de los volúmenes.

La transformación de identidad financiera a Banco fue acompañada por una **campana de información** tanto interna como externa para remarcar las microfinanzas como segmento meta estratégico del Banco. Tras el primer estudio de imagen de marca realizado en 2007 antes de la transformación a banco, se planea para el 2009 un estudio sucesivo para monitorear la posibles cambios en la percepción de los clientes.

La **estrategia** del banco se ve **mayormente orientada al desempeño financiero**, con rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad identificados como pilares estratégicos en el plan de negocios 2008-2012, lo cual representa también un elemento de responsabilidad social por parte de un Banco que opera en el sistema financiero. Sin embargo, el actual plan de negocio incluye algunos **objetivos sociales** tales como:

- Contribuir al desarrollo económico, la generación de empleo y el alivio de la pobreza
- Aumentar la cantidad de clientes, ampliar la cobertura geográfica
- Incorporar nuevos productos y servicios dirigidos a la mayoría,
- Aplicar estrategias de fidelización con los clientes; minimizar la tasa de deserción, mejorando la propuesta y minimizando los costos; mejorar la comunicación y aumentar las transacciones y ventas cruzadas con clientes actuales; conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente
- Lograr la identificación de los colaboradores con la misión, objetivos, valores y filosofía de Visión
- Buscar el desarrollo de productos que contribuyan a la bancarización de la población del país, y contribuir al mantenimiento del equilibrio ecológico.

Adicionalmente, el marco estratégico formulado a finales del 2008 incluye como perspectiva social y ambiental el impacto social, la calidad de vida del personal y la preservación del ambiente.

<sup>12</sup> Cabe mencionar que la participación de los inversionistas internacionales no se refleja formalmente en el directorio debido también a la significativa responsabilidad penal asociada a dicho cargo por la ley paraguaya.

<sup>13</sup> La asamblea de accionistas ha deliberado la distribución del 100% de las utilidades en dividendos durante los últimos años. Sin embargo, los fundadores realizaron nuevas aportaciones hasta alcanzar el nivel deseado de capitalización.

Los objetivos sociales se traducen sólo parcialmente en metas cuantitativas tales como la apertura de sucursales, la calidad de la cartera y el crecimiento en número de clientes y cartera por producto<sup>14</sup> (microcrédito según definición del BCP > 30% de la cartera, consumo entre 20% y 30%, pequeña y mediana empresa > 50%, grande empresa < 10%). La meta de crecimiento en número de clientes -hasta 200.000 en 4 años, manteniendo la mayoría de los clientes en el segmento de la **microempresa**- contribuye a mitigar el riesgo de desvío de dicho segmento meta, aunque la **definición de metas por categorías de clientes mas detalladas** mejoraría el manejo del alcance. **Faltan** a la fecha **metas** sociales cuantitativas en términos de **calidad del servicio y de cambio**, tales como tasa de retención, ventas cruzadas, bancarización y desarrollo económico. Las metas y el seguimiento que maneja la unidad de negocio son mayormente orientadas al desempeño financiero.

La entidad planea un **crecimiento sostenido** manteniendo la composición de cartera en los niveles actuales y reforzando su posicionamiento tanto en la microempresa como en estratos mas elevados.

La posibilidad de profundizar el alcance al interno del segmento atendido de los microempresarios se refleja en la reciente creación de una **subgerencia de microcrédito** y en el mayor enfoque al crecimiento de número de clientes. Adicionalmente, por la escasa experiencia<sup>15</sup> en atender los estratos más bajos del sector de la microempresa existe una clara voluntad de explorar nuevas formas de atención que permitan profundizar el alcance con tecnologías que limiten el costo y riesgo de las operaciones. Por ejemplo, se lanzó al principio del 2008 en Villa Rica el proyecto piloto **“tarjeta emprendedor”**, una línea de crédito flexible diseñada para montos de crédito menores de US\$ 1.000<sup>16</sup> y comercializada a través de nuevo personal especializado. El numero de clientes en el primer mes de actividades alcanzo una cartera de alrededor de USD 50.000 y de 300 clientes (saldo promedio G 648 685), con una meta para finales de 2008 de 5.000 clientes y USD 1.000.000 de cartera. La actual estrategia no incluye de forma masiva relativamente a las operaciones del banco crédito de monto muy limitado debido a su menor rentabilidad. Con respeto a este tema cabe recordar el techo a las tasas de interés impuesto por el marco regulatorio que puede obstaculizar en cierta medida una mayor profundización del alcance (que tienen un costo mayor por ejemplo en zona rural). Es posible que las debilidades en la inteligencia del mercado (rentabilidad por producto y segmento) hayan limitado hasta la fecha la profundidad del alcance. El conocimiento del perfil de riesgo y de los estratos más bajos de la base de la pirámide que se prevé fortalecer con el área de SIG (ver párrafo siguiente) se considera una condición necesaria para profundizar el alcance.

Los criterios para apertura una nuevas sucursal resultan orientados a oportunidades de mercado y al fortalecimiento de la cobertura del territorio nacional para lograr un alcance mas amplio.

La estrategia de captación de depósito está dirigida a los estratos más altos, en su mayoría distintos de los clientes meta para el crédito.

#### Sistema de seguimiento y monitoreo

El sistema de Visión Banco, desarrollado internamente, tiene un marcado **enfoque financiero** e incluye una cantidad muy limitada de información sistematizada sobre el perfil de los clientes y el cambio en sus vidas.

- OS1 Visión Banco cuenta con un **buen potencial** de información que se recopila en documentos **físicos** y que incluye la educación, estado civil, familiares dependientes, antigüedad del negocio, el numero de empleados, activos, pasivos, ingresos y gastos del negocio y del hogar, así que endeudamiento total del cliente en el sistema regulado. Sin embargo, dicha información, que sería muy útil para segmentar las empresas atendidas, **no se captura en el sistema** ni se consolida en reportes periódicos de monitoreo. Aunque varios detalles del proyecto no estén definidos todavía, **se planea fortalecer la base de datos** para profundizar el conocimiento sobre el perfil y comportamiento del cliente y maximizar las ventas cruzadas bajo límites de riesgo.
- OS2 Visión Banco cuenta con un **buen sistema de monitoreo de la calidad de los servicios**. El responsable del área de calidad encargada del cumplimiento de la norma ISO 9001 coordina un conjunto de actividades desarrolladas por distintas áreas que incluyen: buzones de sugerencias, call center para quejas y encuestas periódicas de atención y satisfacción del cliente. Cabe mencionar el eficaz sistema de análisis de las sugerencias y toma de medidas correctivas. Sin embargo, cabe señalar que no se cuenta a la fecha con un sistema de monitoreo de la deserción

<sup>14</sup> Microcrédito de US\$ 205 a US\$ 2.050, Microempresa de US\$ 2.050 a US\$ 10.246, pequeña empresa de US\$ 10.246 a US\$ 20.592, mediana empresa de US\$ 20.592 a US\$ 51.230 y grande empresa de US\$ 51.230 a US\$ 153.689. La falta de subcategorías dentro de microempresa no permite el diseño de metas mas especificas.

<sup>15</sup> El personal de nivel gerencial tiene en su mayoría experiencia bancaria.

<sup>16</sup> La tarjeta permite el uso del monto reducidos en los periodos deseados cobrándose interés sobre saldos promedios (plazo 2 años). El mecanismo permite plazos efectivos mas cortos del plazo mínimo establecido por política (6 meses).

de clientes y de las razones, ni con informes de salida automáticos y directamente accesibles por las sucursales. La institución está consciente de dicha debilidad y se planea la introducción de un sistema de monitoreo de la deserción. Los canales de evaluación de las necesidades de los clientes utilizados por la unidad de negocio, a cargo del diseño de los productos, son adecuados.

- OS3 La entidad **no cuenta todavía con ningún estudio de cambio o de impacto**. Sin embargo, en el marco del proyecto de base de datos, se van a introducir posiblemente algunos elementos para el monitoreo interno de la evolución de las empresas de los clientes y de su nivel socio-económico.

La información que se consolida en informes para la toma de decisión presenta un enfoque financiero y no brinda un nivel suficiente detalle sobre el desempeño social de Visión Banco.

Sin embargo, cabe mencionar que a partir de 2006 Visión Banco prepara **memorias anuales de viabilidad con enfoque tanto financiero como social**, que incluyen indicadores de “Global Reporting Initiative”. Dichas memorias han sido mayormente dirigidas hasta la fecha a la asamblea de socios y al público con un enfoque más de comunicación que de herramienta de gestión.

#### Coherencia de los sistemas con la misión

##### - Diseño de productos

Los requisitos exigidos en la mayoría de los casos incluyen la existencia de un negocio registrado oficialmente (patente), la propiedad de una vivienda (cliente o garante) o co-deudor así que una justificación escrita de ingresos (factura). Al mismo tiempo, el monto mínimo de crédito productivo (US\$ 205) no parece adecuado para el segmento de recursos más limitados de la microempresa. Dichas prácticas, que por un lado **limitan el costo operativo y el riesgo crediticio**, por otro lado representan una **limitación de acceso a los servicios de crédito para el estrato de recursos más escasos del segmento de los microempresarios**. La flexibilización del marco regulatorio<sup>17</sup> que aumentó el monto máximo de crédito bajo el cual se aceptan requisitos mínimos, no se ha traducido en la simplificación de los documentos necesarios para aprobar un crédito por política de Visión Banco. Además cabe mencionar que no se dispone a la fecha de un análisis de calidad de cartera por monto, y el personal de ventas presenta cierta tendencia a pedir requisitos para preservar la parte variable de su remuneración. Como mencionado anteriormente, se prevé que la nueva sub-gerencia de microcrédito explore nuevas tecnologías para profundizar el alcance. Por otro lado los requisitos de garantía no parecen representar una barrera de acceso por la población meta.

##### - Gestión de recursos humanos

La gerencia de administración de la calidad, RSE y relaciones públicas ha sido creada bajo la unidad de negocios en el 2005 para coordinar, entre otras actividades, los proyectos de RSE, la realización de la certificación ISO 2001 y la participación en gremios.

La gestión de los recursos humanos se encuentra en general alineada con la misión, que está incluida en el proceso de inducción; la orientación hacia el cumplimiento de la norma 9001 estimula la entidad a reforzar la difusión de la misión. La evaluación del desempeño del personal incluye el conocimiento de la misión institucional y del segmento meta (microempresa), así que la orientación hacia la calidad de servicio, alineándose con la misión institucional.

Sin embargo, la selección del personal no contempla criterios sociales formalizados tales como la alineación de las aspiraciones de los candidatos con la misión. El sistema de incentivo actual para oficiales de crédito está basado en el volumen de cartera, calidad de cartera y número de clientes. Por un lado la diferenciación de los parámetros por categoría de producto que atiende cada oficial de crédito constituye un elemento positivo, por otro lado la inclusión de parámetros sociales tales como bancarización y desarrollo de la empresa mejoraría la alineación del sistema a la misión.

#### **CIERTO RIESGO DE DESVÍO INVOLUNTARIO DE MISIÓN**

- *Misión y estrategia: la actual formulación de la misión no explicita los objetivos sociales, la estrategia presenta un enfoque mayormente financiero y falta a la fecha un conjunto completo y formalizado de objetivos y metas sociales*
- *El sistema de seguimiento y monitoreo del perfil socio-económico de los clientes y del impacto en sus vidas es limitado a la fecha.*
- *Ciertos elementos del diseño de productos (requisitos de formalización para crédito, montos mínimos) pueden restringir el acceso para el estrato más de recursos más limitados del segmento de los microempresarios.*

<sup>17</sup> Resolución 1 de riesgo crediticio del BCP: el monto máximo bajo el cual la cedula de identidad es suficiente para otorgar préstamos sin provisión adicional por parte de la entidad regulada pasó de US\$ 1.025 a US\$ 5.123.

## 4. Responsabilidad social

La incorporación en la organización de Visión Banco en 2005 de la **gerencia de administración de calidad, RSE y relaciones públicas** demuestra el compromiso institucional hacia la responsabilidad social. Tal compromiso está motivado por la voluntad de tener un impacto positivo en los *stakeholders* y por ende reforzar una imagen corporativa positiva que contribuya a las **ventajas competitivas**. El equipo del área trabaja de manera transversal con las demás unidades y las actividades se desarrollan a partir de un plan anual con objetivos integrados en el marco estratégico general. El plan cuenta con un presupuesto específico<sup>18</sup> para 2009 equivalente al 3,7% de las utilidades del 2008 y las actividades de RSE se presentan al directorio en informes mensuales. Desde 2006, la memoria anual de sostenibilidad que se presenta a la asamblea general incluye una descripción de las actividades así que indicadores cuantitativos. Visión Banco es un miembro activo de la red del Pacto Global<sup>19</sup> de las Naciones Unidas. El actual Código de Conducta está principalmente enfocado en las relaciones internas entre el personal y está siendo ampliado para incluir los demás *stakeholders* y regular sus relaciones con Visión Banco.

### Responsabilidad social hacia el personal

- La organización creció de manera sostenida en los últimos años, acompañando la rápida expansión de las operaciones y alcanzando un total de 725 empleados a diciembre 2008. El **balance de género** es aceptable, con 45% del personal femenino al finales de 2008, aunque a nivel gerencial el balance se invirtió durante 2008, pasando de 56% a 39%. No se han realizado hasta la fecha actividades específicas para promover activamente el equilibrio de género. En general Visión Banco demuestra un buen grado de responsabilidad social hacia el personal, reflejado en niveles de **rotación del personal moderados y decrecientes** en los últimos años.
- Visión Banco cuenta con un alto grado de **formalización y diseminación de sus políticas**. La accesibilidad de la planilla gerencial junto con adecuadas políticas generales de recursos humanos contribuye a un **buen clima de trabajo**. La buena **comunicación** en general asegura una difusión adecuada de la información, como fue el caso durante el cambio a banco. Sin embargo, el **involucramiento** del personal en los temas estratégicos de Visión Banco depende de la capacidad de liderazgo del mando medio y **no se encuentra uniforme** en toda la empresa.
- La entidad **monitorea** frecuentemente el clima laboral y los niveles salariales comparados con la competencia. La dirección de personas realiza anualmente una evaluación organizacional<sup>20</sup> para recibir retroalimentación por parte del personal y seguir la evolución.
- El nivel de **remuneración** está en línea con el mercado y el personal cuenta con adecuadas condiciones contractuales: todos los contratos son fijos después de un periodo de prueba. El sistema de incentivo incluye todo el personal. Existe un amplio paquete de beneficios adicionales con seguro de salud (cobertura del 75%), seguro de vida para el personal que utiliza vehículos, préstamos internos y actividades deportivas y de solidaridad.
- Todo el personal recibe una **evaluación anual** de su **desempeño** por su superior que constituye la base para promociones internas y aumentos de salario y se vincula a un plan de desarrollo. El personal recibe una adecuada capacitación de más de 40 horas al año tanto por proveedores internos como externos. Las actividades de capacitación están basadas en un plan anual<sup>21</sup> y están evaluadas por parte de los destinatarios. La composición de la planilla gerencial demuestra las **oportunidades de carreras internas** reforzadas por el crecimiento institucional actual. Además, uno/dos funcionarios de nivel gerencial son elegidos cada año para realizar una maestría con una cobertura de 50 % de los gastos.
- Cabe destacar que el **plan de RSE** incluye actividades de capacitación y la participación a **eventos con enfoque de responsabilidad social** con el fin de sensibilizar e involucrar el personal en este tema.

Personal	dic-06	dic-07	dic-08
<b>Personal total</b>	<b>504</b>	<b>607</b>	<b>725</b>
Personal femenino	41%	44%	45%
Personal femenino en la gerencia	52%	56%	39%
<b>Tasa de rotación del personal</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>
Masculino	10%	11%	3%
Femenino	23%	21%	8%

<sup>18</sup> Incluye los ítems del presupuesto 2009 de la Unidad de Calidad y RSE que se refieren a las actividades de RSE.

<sup>19</sup> Principios universales en las áreas de derechos humanos, derechos laborales, ambiente y prácticas anticorrupción.

<sup>20</sup> Modelo Malcolm Baldrige; el área con la mejor calificación es el "enfoque en el cliente y el mercado" mientras que hay espacio de mejora en la "planificación estratégica" cuya formulación y comunicación no incluye todos los niveles.

<sup>21</sup> En los últimos dos años el presupuesto de capacitación ha sido de alrededor US\$ 100.000.

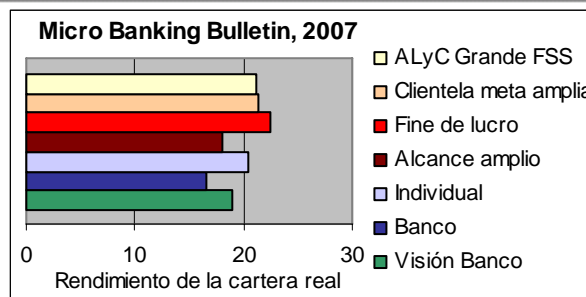
Responsabilidad social hacia los clientes

A la fecha Vision Banco no realiza actividades específicas adicionales a la oferta financiera para los clientes. Cabe mencionar que existe un **potencial poco** explotado a la fecha en cuanto a **vínculos** entre los servicios **financieros** y las **actividades de RSE**<sup>22</sup>, que podría concretarse en productos de crédito con condiciones adaptadas y más favorables para segmento más vulnerables de la población. La voluntad de explorar dicho potencia se demuestra en la meta de RSE de implementar cinco proyectos en 2009 (negocios inclusivos, ambientalmente amigables) en conjunto entre el área de negocios y el área de RSE. Visión Banco no tiene un enfoque de género especial dentro sus operaciones.

- **Protección del consumidor:**

- La **política de precios** de Visión Banco está basada por un lado en los techos publicados cada mes por el Banco Central del Paraguay (BCP)<sup>23</sup> y por otro lado en la oferta de la competencia. La disminución del costo de los servicios en los últimos años se dio mayormente por la tendencia a la baja de las tasas de interés del sistema financiero, junto a la competencia y a los márgenes más amplios permitidos por las economías de escala. El **rendimiento de la cartera** sin ajuste por la inflación en el último periodo es **27,24%**. A diciembre 2008, los rendimientos de cartera alcanzan el 16,97% sobre los préstamos a plazo fijo, 29,19% por los préstamos amortizables y 23,05% por los descuentos de cheques. El costo del crédito de Visión Banco nivel está por arriba del sistema bancario pero en línea con las entidades financieras y los demás grupos de pares internacionales considerados (Individual 20,4%, América Latina Grande 21,2% y Banco 16,6%). Sin embargo, considerando por un lado los **altos niveles de rendimiento** (ROE igual a 31,2%, 29,7% y 37,5% en los últimos tres años) y por el otro el **modelo** adoptado (metodología individual sin servicios no financieros, tamaño de préstamo intermedio), se observa un **área de mejora** en el nivel del **costo** de los servicios financieros. Sin embargo, cabe mencionar que la red extensa **reduce los costos de transacción** para los clientes. La estrategia institucional considera que una reducción de los costos pueda realizarse sólo a partir de las mejoras en eficiencia que se prospectan con la reingeniería de procesos, sin afectar los niveles de rentabilidad.

Costo del crédito	Ene-Dic06	Ene-Dic07	Ene-Dic08
Rendimiento de la cartera	33,6%	28,9%	27,2%
Tasa de inflación	12,5%	5,9%	6,9%
Rendimiento de la cartera real	18,8%	21,7%	19,0%
Tasa de préstamo nacional	26,5%	17,8%	30,0%



- La **creciente oferta** de servicios de crédito al sector de las microfinanzas expone los clientes de Visión Banco a **cierto riesgo de sobreendeudamiento**. El **34%** de los clientes recientes con acceso previo al crédito declara haber utilizado préstamos en el pasado para **pagar otras deudas**, mientras que los clientes reciente que utilizaron el préstamo de Visión Banco para cumplir con obligaciones financieras representan el 4% de los casos. El **73%** de los clientes recientes tienen **prestamos adicionales** a Visión Banco. Las medidas para mitigar tal riesgo incluyen una adecuada análisis de la capacidad de pago del cliente y el uso combinado de una **central de riesgo** que agrupa entidades reguladas y de servicios informativos sobre casas comerciales, cooperativas y cheques. Adicionalmente, la política de crédito de Visión Banco cuenta con **límites de endeudamiento** (deuda total/capital <50%) y de **liquidez** (cuota/excedente <30%). Sin embargo, cabe señalar que dichos límites no parecen aplicados sistemáticamente para los préstamos de tamaño limitado.
- Los clientes de Visión Banco están **expuestos marginalmente al riesgo de cambio** ya que casi la totalidad de los préstamos son otorgados en moneda local (94,5% de los préstamos activos en feb-09).
- Visión Banco cuenta con una **declaración de los derechos de los consumidores** que incluye entre otros el derecho a elegir, a la información, a reclamar y al cumplimiento de lo ofertado. Cabe señalar que, inspirado por la experiencia peruana, Visión Banco fue promotor de la creación de una instancia para la presentación de quejas y reclamos en la red nacional ADEFI.

<sup>22</sup>Potencial en créditos educativos, conciencia financiera de los clientes para fortalecer la protección del consumidor, etc.  
<sup>23</sup> La ley N° 2.339/2003 establece la existencia de techos a las tasas de interés efectivas. En febrero 2009 el límite para préstamos en moneda local hasta 365 días es de 42,14%; el promedio simple de las tasa activas aplicadas por los bancos y por las entidades financieras asciende a respectivamente 22% y 35%.

- El plan de pago incluye de forma transparente la tasa de interés nominal y real, indicando el desglose entre capital e interés. Sin embargo, se observan **ciertos espacios de mejora en la transparencia de la información**, ya que el costo se compone tanto de interés como de comisiones, el contrato no incluye el detalle del capital y del interés y no se otorga en copia a los clientes. En algunos casos la explicación verbal por parte de la fuerza de venta no es suficientemente clara en la percepción de los clientes. Las tasas máximas de interés permitidas por el Banco Central están expuestas en las sucursales por ley aun si se encuentra con escasa visibilidad<sup>24</sup>.
- La **conciencia financiera** de los clientes parece limitada a la fecha, con sólo el 12,2% y el 21,3% de los clientes que tienen conocimiento de la tasa de interés y del monto de interés, mientras que un cuarto de los clientes es consciente del procedimiento en caso de mora. Solo el 30% de los clientes conoce la disponibilidad de todos los servicios de crédito, ahorro y tarjetas de crédito<sup>25</sup>.
- Visión Banco cuenta con **mecanismos para manejar adecuadamente las quejas y sugerencias** de los clientes (buzón de sugerencias en todas las sucursales, *call center* para quejas y reclamos). El seguimiento está garantizado de manera mensual por un equipo dedicado que se encarga de coordinar las medidas correctivas con las áreas interesadas.
- La **Unidad de Control Interno**, que incluye auditoría, está monitoreada por la Superintendencia de Bancos. La posición de dicha unidad en el organigrama bajo la **presidencia ejecutiva** en lugar del directorio junto con la coincidencia de los miembros del directorio y del comité ejecutivo no está alineada a las mejores prácticas internacionales. Sin embargo, el plan de ajuste del organigrama podría resultar en el corto plazo en una mayor independencia de la función de auditoría. Visión Banco es regulado por la Superintendencia de Bancos, realiza regularmente auditorías y calificaciones de riesgo externas.
- Por requerimiento de la ley N° 1015 de “**Prevención del lavado de dinero y de bienes**”, Visión Banco cuenta con un comité de prevención de lavado de dinero. Se planea mejorar el monitoreo del origen del dinero con la introducción de un nuevo software específico “topaz”.

Conciencia financiera de los clientes	Total	Masculino	Femenino
Tasa de interés	12.2%	13.3%	10.3%
Monto de interés	21.3%	24.2%	16.2%
Gama de productos disponibles	29.8%	33.3%	23.5%
Procedimiento en caso de mora	25.5%	25.0%	26.5%
<i>Cientes sin educación primaria completa</i>	4.8%	5%	4.4%

Fuente: encuesta de clientes recientes

#### Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente

A partir de 2006, Visión Banco se compromete a realizar reportes anuales de sostenibilidad (Memoria de Sostenibilidad), con el objeto de mostrar el valor de sus actividades en el campo social y ambiental, además de su información financiera y legal.

La responsabilidad social hacia la **comunidad** resulta un **tema de mayor importancia** para Visión Banco, dado el valor estratégico de los temas de cercanía y de la imagen positiva en el mercado. Es así como el banco **se compromete brindando su apoyo económico y de voluntariado** en proyectos tales como:

- Contribución a la educación de la niñez y de la adolescencia con la donación de libros a niños de escuelas del interior y de la capital, situados en zonas de escasos recursos
- Promoción del emprendedurismo en los jóvenes a través de un convenio de cooperación con el programa *Junior Achievement*. Visión Banco y su personal dedican tiempo para fomentar las competencias de los jóvenes a través de pasantías de 18 semanas en sus sucursales.
- Apoyo a centros comunitarios de niños, adolescentes y jóvenes gracias a un convenio con la Fundación Dequeni<sup>26</sup>.
- Contribución a la difusión de las prácticas de RSE entre los PYMES proveedoras de Visión Banco con la Asociación de Empresarios Cristianos<sup>27</sup> (ADEC) de Paraguay y FOMIN.

El resultado en términos de **apoyo al empleo es relevante**, siendo 4,17 el número promedio de trabajadores en las actividades financiadas (incluyendo al cliente): 1,68 familiares y 2,49 no familiares.

<sup>24</sup> Sin embargo, existe una voluntad de mejorar la visibilidad de dicha información.

<sup>25</sup> Se utilizó como definición de conocimiento de la gama de productos el hecho de que el cliente conozca por lo menos tres productos, incluyendo obligatoriamente un producto de crédito, uno de ahorro y tarjeta de crédito.

<sup>26</sup> La Fundación Dequeni brinda una atención integral trabaja con niños, adolescentes y jóvenes carenciados, huérfanos, abandonados y abusados, con sus familias y sus tutores.

<sup>27</sup> La misión de ADEC es de promover la formación integral del empresario y su responsabilidad social.

Visión Banco erige la **viabilidad medioambiental** como parte de los **pilares estratégico** en el plan de negocios. El interés en el tema se demuestra también en las **varias actividades** que se han realizado:

- A nivel interno cabe mencionar el asesoramiento recibido en 2006 de la Fundación Moisés Bertoni<sup>28</sup> para una mayor eficiencia en el uso de los recursos, el reciclado de papel y del plástico. La empresa realiza el control periódico de emisión de gases de vehículos y establece por política la preferencia por el uso de cartuchos de tintas recargados. Sin embargo, aun si Visión Banco utiliza la metodología del *Global Report Initiative* (GRI) para la elaboración de su memoria de viabilidad, faltan a la fecha indicadores de desempeño medioambiental para medir el consumo de papel, energía y agua, que permitirían un mejor seguimiento del desempeño.
- Convenio con la Fundación Moisés Bertoni para apoyar una campaña de arborización y de cuidado de la vegetación con la participación de miembros de la empresa. Asimismo, Visión Banco trabaja con la misma fundación para brindar capacitación a los colaboradores y clientes con materiales informativos.

La unidad de RSE elaboró una **lista de actividades dañinas para la comunidad o el medio ambiente** que no se pueden financiar. La lista se refiere a actividades prohibidas por las leyes y normas ambientales y sociales nacionales y a las actividades excluidas por la *International Finance Corporation*. Sin embargo, tal medida **no se acompaña de un análisis de cumplimiento** y el conocimiento específico por parte del área comercial parece limitado. El proyecto de nueva base de datos de Visión Banco con la voluntad de conocer mejor a sus clientes constituye un potencial para estimular una mayor implementación y seguimiento de la responsabilidad ambiental.

---

<sup>28</sup> La Fundación Moisés Bertoni desarrolla proyectos en cooperación con organismos nacionales e internacionales, para el desarrollo sostenible, a través de la conservación de la naturaleza con la participación activa de la población.

## 5. Alcance

### Áreas de operación

Departamentos	Pobreza <sup>1</sup>	Pobreza extrema	IDH <sup>2</sup>	Visión Banco <sup>3</sup>	
				Clientes activos	
Región oriental	Asunción	28%	9%	0,837	24,6%
	Concepción	n.d.	n.d.	0,751	2,8%
	San Pedro	50%	32%	0,739	3,3%
	Cordillera	n.d.	n.d.	0,742	3,0%
	Guairá	n.d.	n.d.	0,743	3,3%
	Caaguazú	43%	34%	0,733	5,4%
	Itapúa	27%	16%	0,748	4,7%
	Paraguarí	n.d.	n.d.	0,729	2,7%
	Alto Paraná	28%	15%	0,744	12,9%
	Central	40%	17%	0,749	29,7%
	Ñeembucú	n.d.	n.d.	0,736	2,4%
	Amambay	n.d.	n.d.	0,706	1,7%
	Canindeyú	n.d.	n.d.	0,742	1,7%
	Otro	-	-	-	1%
Región occidental	Alto Paraguay	n.d.	n.d.	0,679	0,02%
	Boquerón	n.d.	n.d.	0,702	0,05%
	Presidente Hayes	n.d.	n.d.	0,713	1%
<b>Zona</b>					
Urbano	36%	16%	n.d.	84%	
Rural	35%	24%	n.d.	16%	
<b>Paraguay</b>	<b>35,6%</b>	<b>19,4%</b>	<b>0,759</b>	<b>100%</b>	

<sup>1</sup>DGEEC, Encuesta Permanente de Hogares 2007. nd: no disponible. <sup>2</sup>PNUD/ODH, Atlas del Desarrollo Humano 2007, datos del 2006. <sup>3</sup>Cientes dic08, incluyen

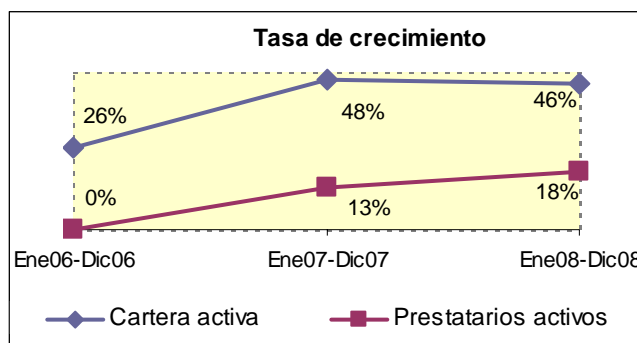
La cobertura geográfica de Visión Banco es **muy amplia** ya que alcanza, además de **Asunción**, trece de los catorce **departamentos** de la **región oriental**. El **55%** de los clientes activos a dic08 están concentrados en los departamentos de Asunción y Central, que corresponde a la zonas alrededor de la capital. El **13%** de los clientes están ubicados en el departamento de Alto Paraná, que incluye **Ciudad del Este**, segunda ciudad del País. Dicha distribución constituye una concentración en los dos **principales polos de actividad económica** del país. La penetración en los tres departamentos de la **región occidental** (el Chaco, que reúne menos del 3% de la población de Paraguay) es muy marginal (1% de los clientes activos). Sin embargo, los planes de apertura de nuevas sucursales deberían aumentar la cobertura de Visión Banco en dichas zonas, que presentan indicadores de desarrollo humano por debajo del promedio nacional y una presencia muy escasa de proveedores de servicios financieros.

La profundidad del alcance geográfico de Visión Banco es **intermedia**. Por un lado se observa cierta concentración en áreas con una incidencia de pobreza menor del promedio nacional (25% y 13% de los clientes activos ubicados en Asunción y en Alto Paraná). Por otro lado la gran cobertura geográfica resulta en la presencia, aunque mas limitada, en zonas con alto niveles de pobreza (30% de clientes activos en el departamento Central, que presenta una tasa de pobreza superior al nivel de Paraguay). Cabe también señalar que la zona de operación de Visión Banco es principalmente urbana, donde la incidencia de pobreza es inferior, con el 23% del monto desembolsado y el 16% de los clientes ubicados en zonas rurales<sup>29</sup>.

### Clientes alcanzados<sup>30</sup>

A finales de 2008, Visión Banco cuenta con **53.766 prestatarios activos**, **37.948 ahorristas activos**, una **cartera bruta de crédito de USD 144 millones** y un **saldo de ahorro de USD 140 millones**. La tasa de **crecimiento** se ha mantenido en niveles medio-altos en los dos últimos años, alcanzando en 2008 el 18% en prestatarios activos y el 46% en cartera activa. Los últimos periodos reflejan claramente la expansión más rápida en volumen de cartera que en número de clientes.

Visión Banco prevé atender a 63.844 prestatarios a finales de 2009 y de multiplicar por dos su base de clientes en cinco años. Comparado tanto con los estándares de Paraguay como con los grupos de pares



<sup>29</sup> La definición de rural utilizada por el Visión Banco toma en cuenta las condiciones de las infraestructuras y la distancia desde los centros urbanos, pero no cuenta con parámetros exactos.

<sup>30</sup> La información está basada en una encuesta de clientes recientes incorporando, cuando sea relevante, datos del SIG. Ver anexo 2 para mayores antecedentes.

regionales, y considerando la oferta de servicios no solamente de crédito sino también de ahorro, el **alcance** de Visión Banco se demuestra **amplio**.

Al mismo tiempo la **profundidad de alcance** de Visión Banco se demuestra **limitada** en términos absolutos. La escasa presencia de clientes en condición de alta vulnerabilidad y pobreza monetaria **refleja la intención de alcanzar “la mayoría”**, sin un enfoque específico en la pobreza. Sin embargo, Visión Banco identifica tanto en la comunicación interna como en la externa su **segmento meta clave** en los **microempresarios con barreras de acceso al crédito formal** y pone cierto énfasis en la voluntad de contribuir a la **“bancarización”** de la población. Dicha orientación parece encontrarse **limitadamente alineada** con algunos resultados de **alcance**: 50% de los prestatarios destinan su crédito al consumo, 70% de los clientes recientes cuentan con experiencia bancaria previa y 54% con crédito bancario adicional a Visión Banco). Al mismo tiempo, los **créditos productivos** con montos **hasta US\$ 10.000** representan el **81%** de las operaciones de **crédito productivo** y el **32%** del **total** de las operaciones a febrero 2009, debido a la gran cantidad de operaciones destinadas a consumo. Si por un lado, la estructura de los créditos productivos es coherente con la voluntad de tratar la microempresa como un segmento clave, la definición de microempresa como destinataria de préstamos menores de US\$ 10,000 es posiblemente demasiado amplia para caracterizar los distintos **perfiles de los microempresarios** según los estándares internacional.

Vulnerabilidad social y perfil de hogares

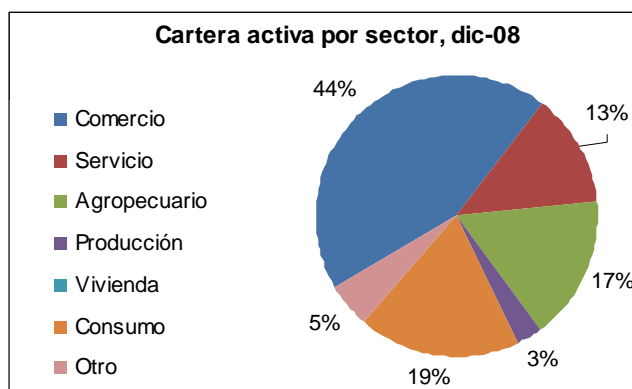
Los clientes atendidos por Visión Banco tienen hogares compuestos en promedio de **4,54 miembros** de los cuales **2,2 aportan** y **2,45 dependen** de los ingresos de la familia, con un índice de dependencia limitado. Los hogares suelen contar con **2,68 fuentes constantes de ingresos**. La edad promedio de los clientes es de 41<sup>31</sup> años;

**65%** son **solteros**; 24% casados; 6% separados o divorciados; 3,2% en unión libre y 1,8% viudos. En el **75%** de los casos, los clientes son **jefes de hogar**, **57%** entre las clientas mujeres, lo cual representa más del doble de la jefatura femenina a nivel nacional. Las cifras indican que la mitad de las clientas manejan directamente las decisiones de inversión (49%), mientras que el 41% comparte el control con algún otro miembro de la familia. Un porcentaje menor, aunque significativo (**10%**), de las clientas **no parece haber contribuido en la decisión** de la inversión de los recursos. El porcentaje de número de préstamos otorgados a mujeres muestra una tendencia levemente creciente en los años, igual a 38% a dic-08. El **nivel de educación** de los clientes y de sus familias es **bueno**: el 34% de los clientes activos a fines del 2008 completaron la enseñanza primaria y el 43% la secundaria. El 19% tienen un grado universitario y solamente el 5% no completó la enseñanza primaria. Dentro de las familias de los clientes, casi la totalidad de los miembros en edad escolar asiste a la escuela: el 99% de los niños entre 6 y 12 y el 96% de los jóvenes entre 13 y 17 años<sup>32</sup>.

**VISIÓN GENERAL SOBRE GÉNERO:**

38% de clientes mujeres;  
49% de clientes mujeres llevan control sobre su préstamo y 41% llevan un control parcial.  
57% de clientes mujeres jefas de hogar

Actividades financiadas y apoyo al empleo



La mayoría de las actividades productivas financiadas se enmarcan dentro de los sectores **comercio, agropecuario** y de los **servicios**, representando respectivamente **44%, 17 % y 13%** de la **cartera activa** y el 20%, 4% y 1% de los clientes respectivamente. Cabe mencionar que los préstamos destinados a **consumo** reúnen la **mayoría de los clientes activos** (50%), representando el 19% de la cartera<sup>33</sup>.

A diciembre del 2008, la totalidad de los préstamos se otorgaron bajo la metodología de préstamos individuales que es la política de Visión Banco. El resultado en términos de **apoyo al empleo es relevante**, siendo 4,17 el número promedio de

trabajadores en las actividades financiadas (incluyendo al cliente): 1,68 familiares y 2,49 no familiares.

<sup>31</sup> Fuente: datos del SIG, clientes activos a diciembre 2008.

<sup>32</sup> A nivel nacional, el 90,6% de los 5-12 años asisten a la escuela mientras es el caso de 73,3% de los 13-18% según los datos del 2007 de la EPH.

<sup>33</sup> La proporción de los clientes bajo la categoría “otro” asciende al 25% del total de los clientes.

El número de empleados en las empresas financiadas demuestra la **variedad de tamaño** de los emprendimientos financiados, incluyendo tanto **microempresas** como **empresas pequeñas**. En particular, entre los prestatarios recientes de Visión Banco los negocios presentan las siguientes características: 20% unipersonales, 23% y 28% con respectivamente dos y tres trabajadores (incluyendo el cliente), y 29% con más de cuatro trabajadores.

3% de la empresas financiadas presentan una antigüedad menor de 6 meses, 13% entre 6 y 12 meses, 17% entre 1 y 2 años y 67% más de 3.

Pobreza monetaria	Visión Banco	Masculino	Femenino	Paraguay
Línea de pobreza del país	5.9%	4%	9%	36%
Línea de pobreza extrema del país	0%	0%	0%	19%
\$2 al día (PPA)	0%	0%	0%	30%
\$1 al día (PPA)	0%	0%	0%	14%

Pobreza económica

La **incidencia de la pobreza monetaria** entre la base de clientes de Visión Banco resulta **limitada** en términos absolutos, con apenas **5,9%** de los clientes que viven bajo la **línea de pobreza nacional** (9% considerando las

Hogares de clientes recientes. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1.

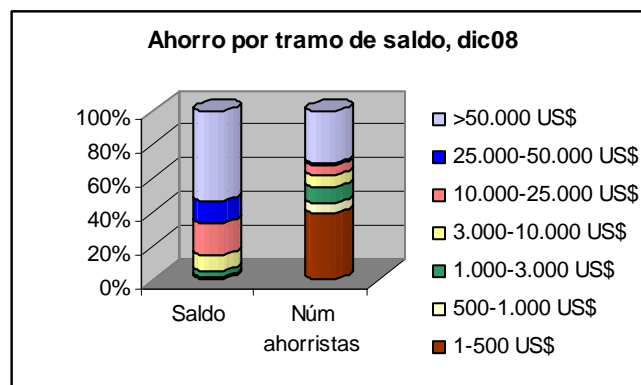
**clientas mujeres**). No se observa la presencia de clientes en condición de pobreza extrema ni por debajo de las líneas de pobreza de 1 y 2\$PPP/día. En lo que se refiere a la salud, los clientes recientes de Visión Banco resultan menos vulnerables del promedio nacional, ya que solo **42%** de los hogares **no tienen seguro de salud**, aun siendo alto en términos absolutos, es menor del dato relativo a los hogares de Paraguay (**78,3%**<sup>34</sup>).

Propiedad de activos

Con respecto a los activos, los clientes de Visión Banco parecen en una condición **levemente por debajo del promedio nacional**, con **82%** de las familias **propietarias de viviendas** (87,4% a nivel nacional, EPH, 2007); 59% de los hogares posee tierras.

La amplia oferta de servicios de ahorro incluye tanto ahorro a la vista, depósitos a plazo, cuentas corrientes. El tamaño de las operaciones de ahorro demuestra un perfil heterogéneo de clientes atendidos, incluyendo tanto ahorristas con amplias disponibilidades como empresarios con necesidades de liquidez flexible y micro ahorristas.

El ahorro a la vista y a plazo concentra la mayoría del monto de ahorro (25% y 66%), con el ahorro a la vista que presenta el 77% del número de clientes. El saldo por ahorrista promedio en Visión Banco es igual a 3.679 US\$ a diciembre 2008, 1.173 US\$ en el ahorro a la vista, 20.944 US\$ en el ahorro a plazo y 3.670 en cuentas corrientes. Sin embargo, el análisis de los saldos de ahorro por tramo evidencia que el 40% de los ahorristas tiene saldos de ahorro inferiores a US\$ 500, con un saldo promedio dentro del tramo igual a US\$ 106.



Acceso a los servicios básicos

El **acceso a los servicios básicos** entre los clientes del Visión Banco parece ser **bastante amplio** en términos absolutos y razonablemente superior al promedio nacional. En efecto, el porcentaje de familias sin mejores fuentes de agua, de saneamiento y de electricidad es igual a 35%, 2% y 3% respectivamente, siendo por debajo el promedio nacional.

Acceso a los servicios financieros

El **acceso a servicios financieros** es bastante **difundido** entre los clientes recientes de Visión Banco. Solo el **7%** declara de **no haber tenido acceso a préstamos antes de Visión Banco**. El hecho de que una cantidad importante de clientes (**70%**) cuente con **experiencia bancaria** y que la gran mayoría de los clientes (**73%**) tenga **fuentes adicionales de créditos** por parte de entidades formales demuestra que la población atendida presenta un **amplio grado de inclusión financiera**. La difusión de otros servicios financieros como cuenta corriente/de ahorro y tarjeta de crédito/debito es intermedia, con 48% y 33% de las

<sup>34</sup> Fuente: EPH 2007. Incluye la categoría vivienda propia (79,9% de las familias a nivel nacional), las viviendas cedidas (7,5%) para comparar la suma con la definición que utilizamos en la encuesta de clientes (vivienda propia o familiar).

Acceso a servicios básicos	Visión Banco	Masculino	Femenino	Paraguay
Cientes sin mejores fuentes de agua	35%	37%	30%	50%
Cientes sin mejores servicios de saneamiento	2%	3%	2%	33%
Cientes sin electricidad	3%	3%	3%	4%
<b>Acceso a servicios financieros</b>				
Cientes sin acceso previo al crédito formal o semi-formal*	11%	9%	13%	nd
Cientes sin crédito adicional	27%	26%	28%	nd
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro	48%	50%	44%	nd
Hogares sin tarjeta de crédito/debito	33%	37%	26%	nd
Acceso previo al crédito				
Ninguno	7%	6%	9%	
Prestamistas, proveedores, familiares, amigos	4%	3%	4%	
ONGs, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito	20%	18%	24%	
Bancos y instituciones financieras reguladas	70%	73%	63%	
Fuente adicional de crédito				
Ninguno	27%	26%	28%	
Prestamistas, proveedores, familiares, amigos	2%	3%	1%	
ONGs, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito	18%	15%	22%	
Bancos y instituciones financieras reguladas	54%	57%	49%	

Hogares de clientes recientes. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1. nd: no disponible

\*Incluye: Ninguno, Prestamistas, proveedores, familiares, amigos

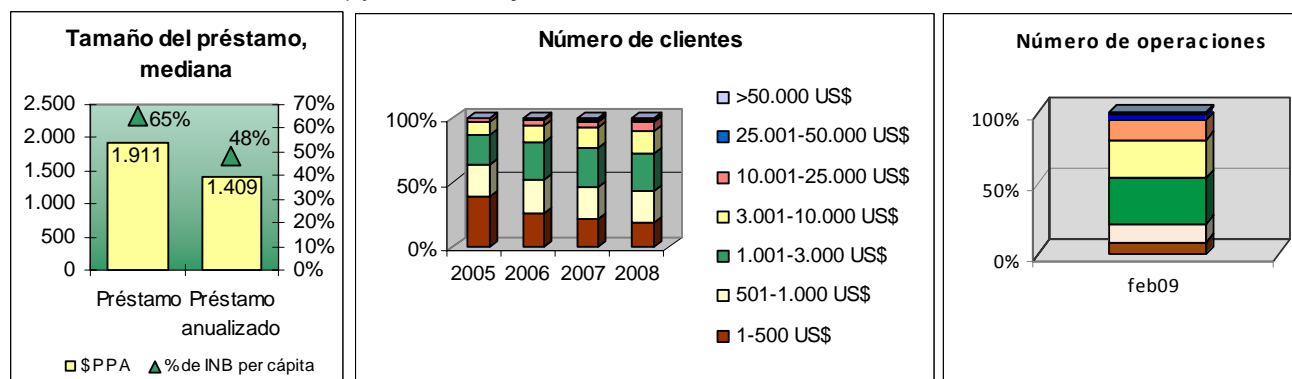
familias sin acceso. En general, se observa un acceso ligeramente menos difundido a los servicios básicos y financieros por parte de los clientes mujeres.

### Tamaño del las operaciones financieras

El tamaño de los préstamos de Visión Banco es intermedio y presenta una alta desviación estándar (ver anexo 1). El monto mínimo de crédito permitido en la política es de US\$ 205. El tamaño **promedio y mediano** de los préstamos **desembolsados** activos a fines de 2008 es de **US\$ 3.505** y **1.087** respectivamente. El valor mediano de los préstamos desembolsados representa **65%** del INB per cápita y alcanza **\$PPA 1.911** (paridad de poder adquisitivo). Debido a plazos en promedio mayores de un año, el tamaño mediano anualizado de los préstamos desembolsados constituye el 48% del INB per cápita y es igual a \$PPA 1.409. Cabe mencionar que los créditos destinados a consumo y las tarjetas de crédito presentan los montos menores en el abanico de productos de Visión Banco.

Los servicios de caja de ahorro y de cuenta corriente se dirigen a dos segmentos distintos, requiriéndose para el primero un monto mínimo inicial de alrededor de US\$ 3 con mantenimiento de un saldo mínimo de US\$ 60, y para el segundo US\$ 410.

En los últimos años, la evolución del saldo de crédito promedio y del monto desembolsado promedio ven un **incremento constante**. Durante los últimos 4 años, la proporción de clientes con préstamos desembolsados menores a USD 500 ha bajado del 39% al 19% entre 2005 y 2008 mientras que el porcentaje de montos mayores a USD 10.000 aumento del 3%<sup>35</sup> al 10%. Cabe anotar que, entre las operaciones crediticias **con destino productivo** a febrero 2009, el **22%** presenta un monto desembolsado **menor de US\$ 1.000**, el **32%** entre **US\$ 1.001 y US\$ 3.000**, el **27%** entre **US\$ 3.001 y US\$ 10.000** (81% acumulado hasta US\$ 10.000) y el **19%** mayor de **US\$ 10.001**.



<sup>35</sup> Fuente: datos del SIG a finales de cada año.

## 6. Calidad del servicio

### Variedad del servicio

Productos de crédito			
US\$	Comercial	Consumo	Tarjeta de Crédito
<b>Metodología</b>	Individual	Individual	Individual
<b>Moneda</b>	Guaraníes y dólares	Guaraníes y dólares	Guaraníes
<b>Tipo de interés</b>	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo
<b>Tasa min. de interés</b>	18% MN y 10% ME	30% MN y 10% ME	28%
<b>Tasa max. de interés</b>	43% MN y 17% ME	43% MN y 17% ME	43%
<b>Comisiones</b>	Por Asistencia Técnica - Formación de Carpeta (4,5%); De cobranza (2,3%)	Por Asistencia Técnica - Formación de Carpeta (4,5%); De cobranza (2,3%)	Por Asistencia Técnica - Formación de Carpeta (4,5%); De cobranza (2,3%)
<b>Monto mínimo</b>	205	205	205
<b>Monto máximo</b>	6,682	6,682	1,434
<b>Plazo min. (meses)</b>	3	3	1
<b>Plazo max. (meses)</b>	24	24	24
<b>Plazo promedio (meses)</b>	13	13	14
<b>Pago del interés</b>	Manual, trimestral, semestral, anual	Manual, trimestral, semestral, anual	Mensual
<b>Pago del capital</b>	Manual, trimestral, semestral, anual	Manual, trimestral, semestral, anual	Mensual
<b>Período de gracia</b>	2-6 meses	2 meses	2 meses
<b>Garantía</b>	Sola firma, personal, hipoteca, prenda	Sola firma, personal, hipoteca, prenda	Sola firma, personal
<b>Ahorro obligatorio</b>	No	No	No

MN: moneda nacional; ME: moneda extranjera. Período de gracia: hasta 2 meses para los préstamos en cuotas y hasta 6 meses para los préstamos con vencimiento único.

la cartera y 33% de los prestatarios)<sup>36</sup> y los préstamos comerciales para microempresa, pequeña y mediana empresa (75% de la cartera, 27% de los prestatarios). El restante de la cartera activa (1%) está dedicado al sector financiero.

La política de Visión Banco es financiar a negocios que tengan **por lo menos un año de antigüedad**, sin apoyo específico a nuevos emprendimientos.

- En 2008 se lanzó el producto inmobiliario para **adquisición y mejora de inmuebles** y el producto **activo fijo** para empresas con plazos más largos e interés reducidos.
- Cabe mencionar que recientemente se habilitó el servicio de banca Web gratuito para los clientes.
- Todos los créditos son asegurados por política interna por el saldo activo en caso de fallecimiento del cliente. Dicho servicio es actualmente externalizado, aunque Visión Banco está considerando en el plan de desarrollo de nuevos productos la posibilidad de ofrecer directamente microseguros.
- Con el fin de aumentar la fidelización de los clientes, Visión Banco quiere desarrollar nuevos productos de crédito así que programas de promociones. La investigación de campo realizada en el proceso de rating social detectó una demanda insatisfecha de préstamos de emergencia para clientes con buen historial crediticio y créditos para educación de jóvenes con potencial

El amplio abanico de servicios financieros está dirigido a **segmentos en parte distintos**, ofreciéndose a los clientes de menores recursos únicamente préstamos, a los clientes de mayores recursos también tarjetas de crédito (nacionales e internacionales) y al estrato más alto cuentas corrientes y líneas de crédito también.

La **variedad de los servicios financieros** brindados por Visión Banco **es buena**. Cabe resaltar el esfuerzo constante que caracteriza Visión Banco de ampliar la gama de productos, conforme con la estrategia de desarrollar servicios adaptados a cada segmento, perfil y zona para aumentar la satisfacción de los clientes e incrementar el volumen de las operaciones. La decisión del cambio a banco fue fomentada en gran medida por la posibilidad de ofrecer cuentas corrientes y chequeras a los clientes. Asimismo Visión Banco decidió invertir en el mejor conocimiento de su cliente con el proyecto de una nueva base de datos y una gestión más eficaz de la información.

La **oferta crediticia** de Visión Banco es muy **variada** e incluye préstamos de consumo (personales y para asociaciones de empleados por un 18% de la cartera, 40% de los prestatarios); los productos de tarjeta de crédito (6% de

<sup>36</sup> Los datos del destino consumo (19% y 50% de cartera y prestatarios respectivamente) no cuadran con los del producto de crédito "consumo" porque toman también en cuenta la proporción de los productos de tarjeta de crédito destinada al consumo.

Cabe mencionar cierta **predominio del enfoque de crédito** respecto a ahorro en las fuerzas de ventas y algunas **deficiencias en la información** sobre el abanico completo de servicio brindado por el personal. Gracias a un plan de capacitación interna sobre la gama de productos y servicios ofertados por la entidad, Visión Banco quiere **fomentar la venta cruzada** con el objetivo de llegar a dos productos por cada cliente. La estrategia actual de venta cruzada incluye la asociación de cajas de ahorro y cuenta corriente con tarjetas de debito y de crédito (entre 40 y 90% de cruces), de préstamos con tarjeta de crédito (entre 40 y 90%), servicio de remesas y tarjeta multigiros o préstamos<sup>37</sup> (menos de 5%). Mientras la caja de ahorro requiere un monto mínimo inicial de alrededor de US\$ 3 y el mantenimiento de un saldo mínimo de alrededor de US\$ 60, la **cuenta corriente** requiere alrededor de US\$ 410, digiriéndose a un segmento más alto. Dicho diseño responde a una política conservativa de emisión de cheques de clientes de Visión para personas físicas. La mayoría de los clientes con cuenta corriente y con caja de ahorro tienen un préstamo mientras que los clientes con depósitos a plazo fijo no cuentan con productos de crédito reflejando la estrategia de captación en los estratos más altos de la pirámide<sup>38</sup> y de la colocación en los estratos medio bajos. Al fin del 2008, el 53% de la cartera pasiva estaba a manos de clientes con un saldo de ahorro mayor a US\$ 50.000.

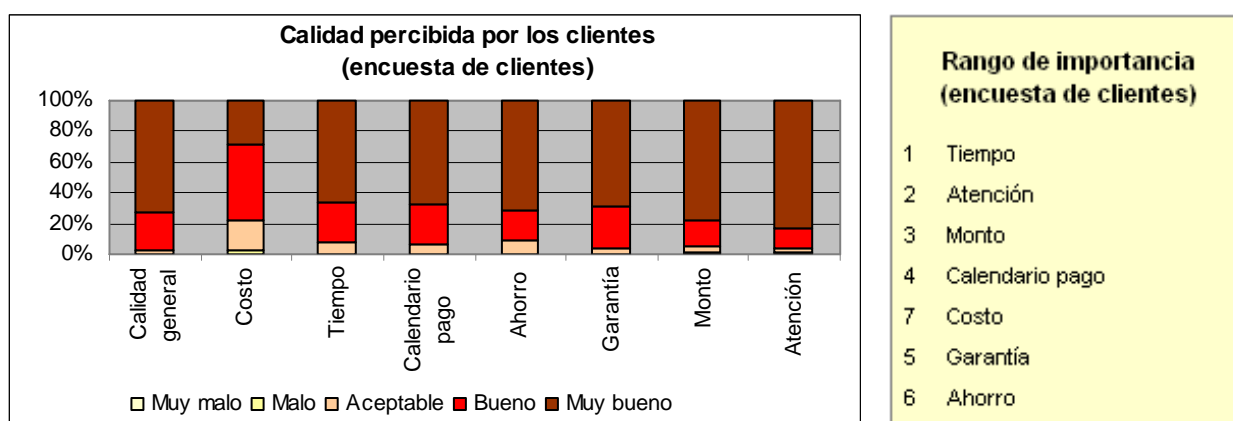
Adecuación de los servicios

Visión Banco presenta un fuerte enfoque hacia la **calidad del servicio** como muestra la presencia de una persona encargada de la norma ISO 9001<sup>39</sup> para la satisfacción de los clientes así que 4 subgerencias encargadas del desarrollo de productos de crédito comercial, personal, tarjetas y ahorro. En términos generales, los servicios financieros brindados se adecuan a las distintas necesidades de la población meta.

Primeros en importancia, el periodo de **tiempo y los tramites** para otorgar créditos son percibidos como **buenos** por los clientes en el caso se cumplen con los requisitos de formalización de fuentes de ingreso. El periodo de tiempo depende del monto pedido y varia de uno a dos días para montos menores a US\$ 10.000 y entre 3 y 4 días para montos mayores.

Con 37 centros de atención al fin de 2008, Visión Banco cuenta con la **red de sucursales más amplia del país** después de la entidad estatal Banco de Fomento. La apertura de nuevas agencias mas en el interior permitirá a las poblaciones reducir sus costos de transacción (costos de traslado y tiempo). Los **horarios** de atención al cliente son **extendidos** respecto al sector bancario tradicional.

La **atención al cliente**, que ocupa el segundo lugar de importancia para los clientes, es en general **buena**. Cabe mencionar la existencia de la figura de la “**anfitriona**” en cada sucursal con el rol de recibir y orientar los clientes hacia la persona especializada. La capacitación continúa del personal está finalizada también a una uniformar la calidad de atención, aunque se observan actualmente ciertas **diferencias en el trato** brindado por el personal a los clientes.



Con respecto al nivel de **garantía** requerida, los casos en los cuales se requiere constituir hipoteca sobre bienes inmuebles son muy aislados alineándose a la idiosincrasia de la población meta. En efecto, en el 72%<sup>40</sup> de los casos los préstamos se otorgan a sola firma, 27% con garantía personal.

La **frecuencia de los pagos** y el **plazo** son **flexibles** y se ajustan en general a los flujos de los clientes. El cliente puede elegir la fecha de pago de las cuotas de acuerdo a sus preferencias y se permite el **adelanto de pago** parcial o completo de los préstamos (con descuento de intereses en caso de pago completo).

<sup>37</sup> En caso de regularidad del flujo de remesas, se puede otorgar un préstamo cuyo monto representa el 70% del promedio de remesas recibidas durante los 6 últimos meses.

<sup>38</sup> Alrededor del 63% de la cartera pasiva esta conformada por depósitos a plazo fijo.

<sup>39</sup> La norma ISO 9001 incluye documentación y manuales, estandarización, gestión de los recursos y medición.

<sup>40</sup> Fuente: préstamos activos al 20 de febrero del 2009.

Además, la política de crédito permite la **reprogramación** y la **refinanciación** de crédito bajo condiciones prudenciales. Cabe mencionar el lanzamiento a finales de 2008 de la tarjeta de crédito “visa agro” que permite el utilizzo de una línea de crédito y el pago de intereses en la fecha que corresponda al flujo de ingresos del negocio agropecuario.

El nivel de las **tasas de interés** es en línea con las de las entidades financieras y por arriba de la de los bancos, constituyendo un área por mejorar en la calidad del servicio al cliente. Cabe mencionar que existe una expectativa por parte de los clientes a la reducción de los intereses con la transformación a banco.

Tras la crisis financiera internacional a partir del mes de noviembre 2008, Visión Banco adoptó algunas **medidas restrictivas** temporáneas al crédito como la disminución de algunos montos, el aumento de las tasas de interés y la limitación de descuento de cheques. La situación está paulatinamente volviendo a las prácticas ordinarias. En general, la oferta de montos alcanza niveles elevados y satisface las necesidades financieras de la mayoría de los clientes.

Visión Banco no monitorea sistemáticamente el número de clientes que salen de la institución, aun si lleva a cabo frecuentes encuestas de satisfacción de los clientes. La **tasa de deserción** de clientes se ha mantenido constantemente dentro de niveles aceptables durante los últimos dos años (21% en 2008), reflejando una adecuada política de fidelización de clientes que incluye comunicaciones orales y escritas y premios. Cabe destacar que el nivel excepcionalmente reducido de deserción registrado en 2006 se debe a la estagnación en número de clientes de dicho periodo (-0,2%).

Deserción de clientes	dic-06	dic-07	dic-08
Tasa de deserción de clientes	2,8%	20,0%	20,6%
CeR30	4,7%	2,3%	1,8%

Con respecto a los servicios de **ahorro**, Visión Banco cuenta con una **buena imagen** de solvencia en el mercado, la cual fomenta la confianza del público y la captación del ahorro. En general los clientes están conformes con el servicio de ahorro aunque su accesibilidad es restringida. En efecto, en el caso de caja de ahorro a la vista, es necesario depositar inicialmente mínimo US\$ 1.000 y mantener un saldo promedio mensual mínimo de US\$ 500. Sin embargo, la apertura de cajas de ahorro, cuentas corrientes y depósitos a plazo no conlleva gastos, cobrándose comisiones por utilización dependiendo de la cantidad de operaciones. Cabe resaltar que existe un segmento de la población atendida interesada a la posibilidad de los servicios de ahorro programado y el seguro de salud y de vida.

Visión Banco constituyó un canal significativo de **remesas** del exterior con un promedio actual de 20.000 transacciones al mes equivalente a US\$ 6.000.000. La estrategia procura establecer convenios directos con bancos y entidades especializadas en la captación de remesas<sup>41</sup> para reducir el costo a cargo del cliente. Para atraer a los destinatarios de las remesas, Visión Banco ofrece tarjetas de débito multigiros y cajas de ahorro. Sin embargo, cabe mencionar que el porcentaje de destinatarios de remesas que accedieron a servicios de préstamo es muy limitado: hay ahora 2.500 tarjetas multigiros. Durante todo el año 2008, se registraron 207.000 transacciones, por un monto total de 84 millones de US\$ con el 80% de las transacciones desde España.

#### Servicios no-financieros

Desde sus inicios, Visión Banco se ha enfocado únicamente en la provisión de servicios financieros, no extendiendo la oferta a los servicios no financieros.

<sup>41</sup> Entre los principales alianzas cabe mencionar Link, More, Dolex, Santander, Caixa.

## Anexo 1 - Estadísticas

### Líneas de pobreza<sup>42</sup>

A continuación se presentan los valores, en moneda local, de las líneas de pobreza nacionales e internacionales utilizadas para evaluar el perfil de pobreza de los clientes.

La línea de pobreza nacional representa el costo de una canasta básica de consumo total (compuesta de alimentos cuyo contenido calórico y proteico satisfaga los requerimientos nutricionales, para luego añadir el costo de la canasta básica no alimentaria compuesta de otros bienes y servicios esenciales relacionados con la vivienda, vestido, educación, entre otros). La canasta básica de consumo total corresponde a G 4.039.239 o sea USD 798 al año. La línea de pobreza extrema nacional representa el costo de una canasta básica de consumo de alimentos que corresponde a G 2.470.647 o sea USD 488 al año.

#### Líneas de pobreza

Gastos per cápita por día,	Año base	Valor	Periodo más reciente		Valor ajustado por la inflación
			ene-08	dic-08	
Línea de pobreza del país	2007	11 066,41	ene-08	dic-08	12 149,22
Línea de pobreza extrema del país	2007	6 768,89	ene-08	dic-08	7 431,21
\$2 al día (PPA)	2005	4 596,04	ene-08	dic-08	5 997,90
\$1 al día (PPA)	2005	2 298,02	ene-08	dic-08	2 998,95

1\$PPP y 2\$PPP se refieren a 1.25 y 2.5 con PPP 2005 respectivamente

### Tamaño del crédito

Para fortalecer la relevancia de la estimación más comúnmente usada de profundidad de alcance, el análisis del tamaño del préstamo ha sido mejorado a través de los ajustes siguientes:

- Dividir el tamaño del préstamo por el INB per cápita;
- Convertir el tamaño del préstamo a \$PPA
- Normalizar el tamaño del préstamo sobre el periodo de un año;
- Considerar no solamente el tamaño del préstamo promedio, sino también la mediana y otros momentos de la distribución (primer y segundo cuartil)

El análisis está basado en la lista completa de préstamos activos a diciembre 2008 (monto otorgado).

Tamaño del préstamo	US\$		\$PPA		% de INB per cápita	
	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado
Promedio	3 505	3 875	6 159	6 811	209,9%	232,1%
Moda	293	2 451	514	4 308	17,5%	146,8%
Mínimum	7	11	13	19	0,4%	0,7%
Primer cuartil	509	462	895	812	30,5%	27,7%
Mediana	1 087	802	1 911	1 409	65,1%	48,0%
Tercer cuartil	2 811	2 458	4 939	4 319	168,3%	147,2%
Máximo	209 303	710 698	367 833	1 248 993	12533,1%	42556,8%
Desviación estándar	7 969	12 304				

Préstamos activos a febrero 2009, montos desembolsados.

<sup>42</sup> Fuentes : DGEEC, EPH 2007.

**Encuesta de clientes**

Con el fin de proporcionar una imagen completa del alcance, se realizó una encuesta de clientes recientes. Se definen clientes recientes los clientes en estado activo a la fecha de la evaluación, que sacaron su primer préstamo de la institución durante los 12 meses anteriores a la evaluación (enero 2008 – Diciembre 2008)).

Características de la muestra:

- Diseño: tipo “cluster” en etapas múltiples;
- Tamaño: 188 clientes;
- Sucursales involucradas: Microcentro, Ciudad del Este I, Coronel Oviedo, Encarnación, Luque, San Lorenzo.

Definiciones aplicadas:

- *Hogar*: conjunto de personas que residen en la misma vivienda por lo menos seis meses al año y que cocinan en común, que estén unidas o no por lazos de parentesco.
- *Jefe de hogar*: persona que aporta mayormente al ingreso del hogar y que toma la mayoría de las decisiones de gastos en el hogar
- *Miembros del hogar que dependen* del ingreso del hogar: miembros que no ganan o que no ganan lo suficiente y que dependen del ingreso familiar

A continuación se presentan algunos hallazgos adicionales a cuanto incluido en el informe.

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Abastecimiento de agua</b>		
Pozo artesiano, pozo sin bomba, pozo con bomba, red privada, red comunitaria, tajarar/río, aljibe, otro	64	35%
ESSAP/SENASA	121	65%
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>
<b>Saneamiento</b>		
W/C pozo ciego, W/C red pública	173	98%
Hoyo o pozo, otro, no tiene	4	2%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>
<b>Electricidad</b>		
No	6	3%
Si	182	97%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>		
<b>Acceso previo al crédito</b>		
Ninguno, solo Vision Banco	13	7%
Prestamistas	1	1%
Proveedores, familiares, amigos	6	3%
Fundaciones, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito, asociación de empleados	37	20%
Bancos y financieras reguladas	131	70%
<b>Fuente adicional de crédito</b>		
Ninguno, solo Vision Banco	50	27%
Prestamistas	4	2%
Proveedores, familiares, amigos	0	0%
Fundaciones, cooperativas, asociaciones de ahorro y crédito, asociación de empleados	33	18%
Bancos y financieras reguladas	101	54%

La falta de acceso a fuentes mejoradas de agua y servicios mejorados de saneamiento se considera en los siguientes casos: Pozo artesiano, pozo sin bomba, pozo con bomba, red privada, red comunitaria, tajarar/río, aljibe, otr. La falta de acceso a servicios mejorados de saneamiento se considera en los siguientes casos: Hoyo o pozo, otro, no tiene

## Anexo 2 – Indicadores sociales

Visión Banco, dic-08

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Personal femenino*	45%
Personal femenino en la gerencia*	39%
Tasa de rotación del personal*	5.1%
Rendimiento de la cartera*	27.2%
Rendimiento de la cartera real*	19.03%
Tasa de préstamo nacional*	30.04%
Conciencia financiera de los clientes: Tasa de interés	12%
Conciencia financiera de los clientes: Monto de interés	21%
Conciencia financiera de los clientes: Gama de productos disponibles	30%
Conciencia financiera de los clientes: Procedimiento en caso de mora	26%

**ALCANCE**

Prestatarios activos*	53,766
Crecimiento en prestatarios activos*	18%
Crecimiento en cartera activa*	46%
Metodología individual, clientes*	100%
Cobertura urbana, clientes*	84.2%
Cobertura rural, clientes*	15.8%
Agropecuario, clientes*	3.6%
Cientas mujeres, cartera activa*	22.0%
Cientas mujeres*	37.7%
Cientas mujeres jefes de hogar	57.4%
Cientas mujeres sin control sobre el préstamo	10.3%
Cientas sin educación primaria completa	4.8%
Miembros del hogar entre 6 y 12 años de edad que asisten a la escuela	98.8%
Miembros del hogar entre 13 y 17 años de edad que asisten a la escuela	96.0%
Núm. de miembros del hogar	4.54
Núm. de miembros que aportan al ingreso familiar	2.20
Núm. de miembros que dependen del ingreso familiar	2.45
Núm. de fuentes constantes del ingreso del hogar	2.68
Empleados en negocio financiado (promedio, cliente incluido)	4.17
Empleados en negocio financiado (promedio, familiares, cliente incluido)	1.68
Empleados en negocio financiado (promedio, no-familiares)	2.49
Cientes bajo el umbral de pobreza del país	5.9%
Cientes bajo el umbral de pobreza extrema del país	0.0%
Cientes bajo la línea de \$1 al día (PPA)	0.0%
Cientes bajo la línea de \$2 al día (PPA)	0.0%
Hogares propietarios de vivienda	82%
Hogares propietarios de tierras	59%
Cientes sin mejores fuentes de agua	35%
Cientes sin mejores servicios de saneamiento	2%
Cientes sin electricidad	3%
Cientes sin acceso previo al crédito formal o semi-formal	11%
Cientes sin crédito adicional	27%
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro	48%
Hogares sin tarjeta de crédito/débito	33%
Hogares sin seguro de salud	42%
Saldo de préstamo por prestatario / INB pc*	112.5%
Préstamo otorgado promedio, US\$*	2,691
Préstamo otorgado mediano, anual. (\$PPA)**	1,409

**CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Tasa de deserción de clientes*	21%
CeR30*	1.8%
Calidad percibida por los clientes	Muy buena

Fuentes: encuesta de clientes recientes; \*SIG; \*\*Base de datos de préstamos activos. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1.

## Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores

	Acrónimo / indicador	Definición / formula
<b>Desempeño Financiero</b>	<b>Autosuficiencia Operacional (OSS)</b>	(Ingresos financieros + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros + Gastos de provisión para incobrables + Gastos operativos).
	<b>Autosuficiencia Financiera (FSS)</b>	(Ingresos financieros ajustados + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros ajustados + Gastos de provisión para incobrables ajustado + Gastos operativos ajustados)
	<b>Retorno sobre patrimonio (ROE)</b>	Ingreso neto antes de donaciones / Promedio del patrimonio
	<b>Retorno sobre activo (ROA)</b>	Ingreso neto antes de donaciones / Promedio de activos
	<b>Cartera en Riesgo (CeR 30 días)</b>	Cartera en riesgo > 30/ Cartera bruta vigente
	<b>Tasa de préstamos castigados</b>	Préstamos castigados / Promedio de cartera bruta
	<b>Tasa de cobertura del riesgo (&gt;30 días)</b>	Reserva Acumulada/ Cartera en riesgo >30 días
	<b>Reserva /cartera bruta</b>	Reserva Acumulada para préstamos incobrables / Cartera bruta
	<b>Tasa de gastos de fondeo</b>	Gastos en intereses y pagos por fondeo / Promedio de cartera bruta
	<b>Tasa de gastos operativos</b>	Gastos Operativos / Promedio de cartera bruta
	<b>Productividad del oficial de crédito – Prestatarios</b>	Número de activos prestatarios / Número de oficiales de crédito
	<b>Productividad del Personal – Prestatarios</b>	Número de activos prestatarios / Número del personal
<b>Deuda / Patrimonio</b>	Total Pasivo / Patrimonio	
<b>Contexto</b>	<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano
	<b>PNB</b>	Producto Nacional Bruto
	<b>INB</b>	Ingreso Nacional Bruto
	<b>PNUD</b>	<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</b>
	<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
	<b>\$PPA</b>	Dólares internacionales basados en la Paridad de Poder Adquisitivo
<b>Gestión de desempeño Social</b>	<b>OS</b>	Objetivo Social. Objetivo Social 1 = alcanzar el cliente meta; Objetivo Social 2 = satisfacer sus necesidades; Objetivo Social 3 = crear cambios
	<b>SMART</b>	eEspecífico, Medible, Alcanzable, Realista, determinado en el Tiempo
<b>Responsabilidad social</b>	<b>Tasa de rotación del personal</b>	Personal que dejó en el periodo / personal total promedio en el periodo
	<b>Rendimiento de cartera</b>	Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera neta
	<b>Rendimiento de cartera real</b>	<b>(Rendimiento de cartera – inflación) / (1 + inflación)</b>
<b>Alcance</b>	<b>Saldo promedio de préstamos activos</b>	Cartera activa / número de préstamos activos
	<b>Saldo promedio de préstamos desembolsados</b>	Monto desembolsado en el periodo / Número de préstamos desembolsados
	<b>Saldo promedio de préstamos activos sobre INB pro-capita</b>	(Cartera activa / número de préstamos activos) / INB pro capita
	<b>Saldo mediano de préstamos activos sobre PIB pro-capita</b>	50 <sup>th</sup> percentil de préstamos desembolsados / PIB pro capita
	<b>Saldo promedio de préstamos desembolsados, anualizado</b>	Monto desembolsado * (12 / meses de plazo del préstamo)
	<b>Saldo de préstamos desembolsados, \$PPA</b>	Monto desembolsado (moneda local) * factor de conversión \$PPA
<b>Calidad del servicio</b>	<b>Tasa de deserción de clientes</b>	(clientes activos al inicio del periodo + nuevos clientes que ingresaron (por primera vez) en el periodo – clientes castigados en el periodo – clientes activos al final del periodo) / (clientes activos al inicio del periodo)

## Anexo 4 – Escala de Rating Social

Categorías	Definición
<b>S<sup>AAA</sup></b>	Capacidad excelente para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
<b>S<sup>AA</sup></b>	Capacidad muy buena para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
<b>S<sup>A</sup></b>	Buena capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
<b>S<sup>BBB</sup></b>	Capacidad completamente adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>S<sup>BB</sup></b>	Capacidad adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales razonable.
<b>S<sup>B</sup></b>	Capacidad parcialmente adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales razonable.
<b>S<sup>C</sup></b>	Moderada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales limitada.
<b>S<sup>D</sup></b>	Inadecuada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Baja probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.