PARAGUAY

Segundo Programa de apoyo a la modernización del Crédito Agrícola de Habilitación

PR-T1096

TERMINOS DE REFERENCIA

Consultoría para Fortalecer la *Gestión Comercial* del Crédito Agrícola de Habilitación

I. Antecedentes

I.1 El Gobierno de Paraguay ha solicitado al Banco un apoyo relacionado a un mejor funcionamiento del sistema financiero rural y, en particular, a la reforma del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH). El sector rural en Paraguay, como en otros países de la región, presenta retos particulares para ampliar la frontera de servicios financieros formales. Actualmente, el segmento de productores y empresarios rurales de mayores ingresos y rentabilidad es cubierto por intermediarios privados, a través de bancos, sociedades financieras y cooperativas, así como por el Banco Nacional de Fomento, empero la atención del segmento de pequeños productores o de bajos ingresos ha recaído fundamentalmente en el CAH.

I.2 El CAH enfrenta un posible problema de descapitalización y de insostenibilidad financiera a mediano plazo, ocasionado en parte por un elevado índice de morosidad y excesivos costos operativos que no alcanzan a ser cubiertos por las tasas de interés activas. La cartera es muy concentrada en términos de actividades. En cuanto a sus fuentes de fondeo, se limitan a aportaciones gubernamentales y un préstamo internacional.

I.3 Asimismo, enfrenta una serie de restricciones o debilidades institucionales, particularmente en materia de su gobierno corporativo y estructura organizacional, recursos humanos, contabilidad, tecnología en sistemas, administración de riesgos, procesos de gestión de créditos (desde el otorgamiento hasta la recuperación), así como la falta de una supervisión externa efectiva. Lo anterior conlleva a que la imagen pública de la institución se haya deteriorado.

I.4 El gobierno ha impulsado un proceso de fortalecimiento institucional del CAH para orientarlo hacia una entidad de microfinanzas para el sector rural y desea embarcar en una reforma integral del mismo que permita cumplir su misión, guiada bajo los siguientes principios: i) subsidiariedad respecto de la actividad del sector privado, atendiendo los nichos viables no cubiertos por éste, ya sea por la rentabilidad o riesgos de los proyectos, el tamaño de los productores o su dispersión geográfica, y, en su caso, compitiendo lealmente; ii) sostenibilidad financiera de manera que garantice su permanencia como entidad especializada en microfinanzas y minimice el costo gubernamental; iii) regulación mediante una normativa equivalente a las Sociedades

CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN
UEP ATN-SF-11983-PR
Asunción

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

Financieras, que no le suponga ninguna ventaja competitiva respecto de éstas; iv) supervisión efectiva de la Superintendencia de Bancos; y v) con la capacidad de fomentar la formalización progresiva de los potenciales sujetos de créditos existentes, pero desde fuera de su balance.

I.5 El Banco, con el objetivo general de fortalecer el sector productivo rural paraguayo a través de una mayor penetración y calidad de los servicios financieros disponibles, ha considerado un apoyo al CAH con el propósito de abordar la reforma institucional del CAH para transformarla en una entidad financiera eficiente y sostenible en el apoyo a los productores de bajos niveles de ingresos y microempresarios rurales, al construir las bases técnicas organizacionales que permitan una gestión más eficiente. Se define al CAH como una institución financiera no tradicional, ya que atiende a un sector con ingresos variables (no asalariados) y productos estacionales, y con un tipo diferente de capacidad y cultura de pago.

I.6 Se ha realizado un diagnóstico de la institución y se ha detectado que la institución carece en su estructura un área especializada en otorgar préstamos, formular políticas crediticias, planificar la asignación de los recursos crediticios, velar por las normas y controlar la calidad de la cartera, constituir las previsiones necesarias, gestionar y controlar el cobro administrativo, y la recuperación de los préstamos en sede judicial.

I.7 Por otra parte, se ha detectado que carece de un sistema para desarrollar e implementar nuevas metodologías operativas y de gestión comercial que permitan innovar la forma de prestar servicios microfinancieros.

II. Objetivos de la Consultoría

Apoyar a la institución, en el fortalecimiento y consolidación de un área especializada en la gestión comercial, generando técnicas y procesos que permitan alcanzar niveles de colocaciones deseadas, con una medición del riesgo adecuado al sector.

III. Características de la Consultoría

III.1 **Tipo consultoría**: Individual Internacional

III.2 **Duración**: se estima un esfuerzo de 20 días de trabajo por mes, en un plazo máximo de 6 meses.

III.3 **Lugar principal de trabajo**: República del Paraguay, particularmente en el Crédito Agrícola de Habilitación, pudiendo además realizar trabajos desde su oficina particular.

III.4 **Costo de la Consultoría: 51.000** US$, impuestos incluidos.

CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION UEP ATN-SF-11983-PR REPUBLICA DEL PARAGUAY Asuncion

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

IV. Calificación

IV.1 Los requisitos mínimos, no puntuables a ser evaluados con el criterio cumple/no cumple.

a) Profesional universitario en ingeniería, administración economía, finanzas o carreras afines,

b) Experiencia General: como mínimo 10 años de experiencia profesional, contabilizados a partir de la obtención del título universitario.

c) Deberá acreditar como mínimo: (i) tres (3) experiencias en servicio de consultoría o trabajo realizado con una duración no menor de seis (6) meses o año trabajo en el desarrollo de Programas de Créditos en los ámbitos de Microfinanzas rurales en instituciones financieras similares al CAH y/o desarrollo de políticas y estrategia comercial, desarrollo de productos y plan de marketing en instituciones bancarias o instituciones micro financieras (ii) una (1) experiencia en consultorías de asesoramiento o trabajos realizados no menos a seis (6) meses o año trabajo en trabajos de asesoramiento en actividades diferentes al indicado en el inciso (i).

IV.2 Los requisitos puntuables son los siguientes:

a) **Formación Académica:** se asignarán 5 puntos por una Maestría relacionada a especializaciones en Finanzas, Administración, Marketing, u otras afines.

b) En **cuanto a Post-grado o estudios de especialización:** serán evaluados los cursos, seminarios, talleres de actualización, capacitación en áreas afines a la consultoría de la siguiente manera: (i) Los cursos con una carga horaria igual o mayor de 120 hs., tendrán 1,5 puntos por cada curso hasta un máximo de 3 puntos. No serán considerados cursos con menos de 120 horas.

c) **Experiencia Profesional**

- **Experiencia Especifica:** se entiende por experiencia especifica el haber diseñado y/o implementado Programa de Créditos en los ámbitos de Microfinanzas rurales en instituciones financieras similares al CAH y en el desarrollo de política y estrategia comercial, desarrollo de productos y plan de marketing, en instituciones bancarias o instituciones microfinancieras. Se otorgara 5 (cinco) puntos a cada servicio de consultoría o trabajo realizado con una duración no menor de seis (6) meses o por cada año trabajado, por encima del mínimo requerido hasta completar un máximo de 50 puntos.
- **Experiencia General:** se refiere a la experiencia adquirida en otras actividades vinculadas a la gestión comercial, sea en entidades privadas o públicas. Se calificará con 5 (cinco) puntos a cada año de servicio realizado, por encima del mínimo exigido hasta un máximo de 20 puntos.

IV 3. Otros Factores

Se otorgarán 2.5 puntos por el manejo del idioma inglés y 2.5 puntos por el manejo de herramientas informáticas (Productos de ofimáticas: Procesador de textos, planilla electrónica y presentaciones).

CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION UEP ATN-SF-11983-PR REPUBLICA DEL PARAGUAY Asuncion

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

Se otorgará 2.5 puntos a publicaciones en libros o artículos en medios escritos relativos a la consultoría y/o por titulación de cátedras en Universidades, hasta un máximo de 5 puntos.

Se otorgarán 5 puntos por servicios en Organismos Internacionales.

Puntaje: En caso de empate la definición se hará de acuerdo al mayor puntaje obtenido en el siguiente orden: 1) Experiencia Directa, 2) Experiencia Indirecta

El consultor deberá acompañar a su CV el Cuadro proveído por el Ejecutor donde se declaran las fechas y cantidad de horas de cursos realizados, así como el mes y año inicial y final de cada experiencia laboral.

Se reitera: "Los requisitos mínimos exigidos en los TORs para Formación Académica y Experiencia Profesional General no son puntuables."

V. Actividades

Brindar al CAH asesoría técnica de apoyo, al proceso de desarrollo del sistema de gestión comercial, enfocada a las microfinanzas rurales, que incluya:

a. Diagnóstico de la situación general de los productos y servicios financieros, el proceso de la Gestión de venta de los mismos, la estrategia de marketing, las políticas crediticias y los sistemas de incentivos implementados por el CAH.

b. Revisar la actual estructura y organización interna de la Gerencia de Servicios, a partir del rol recomendado para dicha unidad dentro de la estructura orgánica institucional, determinar perfil recomendado de los funcionarios, atendiendo a las funciones generales y específicas que le fuera asignada así como a los procesos institucionales en los cuales tiene ó debe tener directa participación.

b. Gestión y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros

i. En base al diagnóstico realizado, evaluar los productos y servicios disponibles, a través de nuevas herramientas y metodologías.

ii. Instalar nuevas herramientas y metodologías de: investigación de mercado para microfinanzas, segmentación de mercado para los productos y servicios ofrecidos, identificación de segmentos no atendidos dentro del universo meta del CAH, desarrollo de productos y servicios , mapeo de procesos y evaluación post prueba piloto del producto y otras evaluaciones necesarias.

iii. A través de las nuevas herramientas y metodologías instaladas, proporcionar a la institución capacidad instalada para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros, monitoreo y evaluación de los mismos.

c. Gestión de Ventas

i. Diseño e implementación de estrategias de llegada a los clientes y apoyo a la venta (publicidad)

ii. Diseño de proceso de captación y fidelización de nuevos clientes, que respondan a cada zona para los diferentes productos y servicios.

iii. Determinación de costos y precios de productos y servicios financieros.

CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN UEP AIN-SF-11983-PR REPÚBLICA DEL PARAGUAY Asunción

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

d. Marketing

i. Evaluación de las estrategias actuales de marketing implementados por el CAH, para los productos y servicios financieros.

ii. Instalar nuevas herramientas y metodologías para el diseño e implementación de una Estrategia de Marketing para los productos y/o servicios financieros acorde a los segmentos meta, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por el CAH.

e. Política Comercial

i. Evaluación de la política comercial actual del CAH

ii. Diseñar e implementar nuevas estrategias comerciales.

iii. Diseño de un nuevo sistema de incentivos de la fuerza de venta

iv.Diseñar un programa de difusión e internalización de las políticas comerciales en el CAH.

f. Capacitación

Capacitar a los actores claves en la gestión comercial, generando técnicas y procesos que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Todo lo desarrollado debe ser en caso de que así lo requiera debe ser compatible y aplicable con el sistema informático del CAH. Asimismo, se deberá revisar la actual estructura interna de la Gerencia de Servicios, a partir de las nuevas funciones asignadas así como a los procesos institucionales en los cuales tiene directa participación (reorganización de la estructura comercial).

VI. Informes y Desembolsos

VI.1 El consultor deberá entregar:

a. Un Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades debidamente calendarizado, en un plazo de hasta quince días de firmado el contrato.
b. Diagnóstico de la situación general de los productos y servicios financieros
c. Evaluación de los productos y servicios disponibles, así como las nuevas herramientas y metodologías para el desarrollo de nuevos productos, servicios financieros, monitoreo y evaluación de los mismos.
d. Documentos que contenga la política comercial, gestión de ventas y el plan de marketing.
e. Informe de las actividades desarrolladas con el propósito de dejar capacidad institucional instalada en los responsables de las áreas afectadas.
f. Documento que contenga el diseño de un programa de difusión de las políticas comerciales en el CAH.
g. Adecuación del Manual de funciones y procedimientos con las recomendaciones de ajustes necesarios,
h. Documento de Requerimientos de Software de acuerdo a las políticas del CAH.

CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN UEP ATN-SF-11983-PR REPÚBLICA DEL PARAGUAY Asunción

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación

VI.2 Los desembolsos se efectuarán de la siguiente manera:

a. 20% a la firma del contrato y presentación del plan de trabajo debidamente calendarizado; y previa conformidad de la institución.

b. 20% a la entrega de los documentos mencionados en los puntos b y c del apartado ***VI Informes y Documentos***, con previa conformidad de la institución.

c. 30% a la entrega y aprobación de los documentos mencionados en los puntos d y e del apartado ***VI Informes y Documentos***.

d. 30% a la entrega de los documentos mencionados en los puntos f y g del apartado ***VI Informes y Documentos***, con previa conformidad de la institución, debiendo recibir respecto a este último la no Objeción Correspondiente por parte del BID.

VII. Coordinación

La coordinación y evaluación de los trabajos de la consultoría estará a cargo de la Gerencia de Servicios, con el soporte administrativo de la Unidad Ejecutora del Programa y bajo la supervisión de la representación del Banco en Asunción, República del Paraguay.

Juan E. Meili W.
Crédito Agrícola de Habilitación