

# La alegría de ser VISIONARIOS



Memoria de Sostenibilidad 2013

## La alegría de prosperar juntos

Con mucha satisfacción presentamos nuestra octava Memoria de Sostenibilidad, un documento que ponemos a conocimiento público, de manera voluntaria, para reportar nuestro desempeño económico-financiero, medioambiental y social.

Si bien desde 1992 emitimos Memorias de Directorio, desde hace 8 años reportamos con los rigurosos parámetros del Global Reporting Initiative (GRI), la guía de sustentabilidad más reconocida a nivel internacional.

El contenido se centra en nuestra estrategia de creación de valor con los distintos públicos de interés, en los impactos, riesgos y oportunidades de aspectos materiales.

Esperamos que encuentren en estas páginas información relevante para sus expectativas e intereses con relación a nuestra gestión empresarial.

La publicación de la Memoria constituye un instrumento que promueve la transparencia, la rendición de cuentas y facilita la mejora continua de la gestión sostenible.

¡Te invitamos a leerla, compartirla y a dialogar con nosotros sobre su contenido!

La alegría de sentir

10

Acerca de esta Memoria

12

La alegría de ser visionarios

24

Gobierno Corporativo

34

Visión Sostenible

48

Comunicación Corporativa

54

Colaboradores

66

Clientes

96

Proveedores

104

Comunidad

120

Gobierno y Sociedad

128

Medio Ambiente

140

Desempeño económico



### ¡La alegría de Visión Banco!

La temática de esta Memoria de Sostenibilidad es la alegría, entendida como una chispa y dicha interior que ilumina todo lo que hacemos. Concebida como el entusiasmo de la acción colectiva que se refleja en nuestros rostros y se revela cada día en nuestro lenguaje, en nuestras decisiones y rincones de trabajo.

Es esa sonrisa que enriquece a quien la recibe sin empobrecer a quien la da, el gozo a pesar de las circunstancias; la frescura, la calidez y el trato amigable de nuestra gente.

La alegría es la que colorea las páginas, fotografías e historias de la Memoria, con el fin de transmitir el sentimiento grato y vivo de la gran familia de Visión Banco.

Compartimos la alegría de **ser visionarios**  
La alegría de **innovar**  
La alegría del **liderazgo**  
La alegría de trabajar con **valores**  
La alegría de **transmitir**  
La alegría de **trabajar juntos**  
La alegría de **prosperar juntos**  
La alegría de la **afinidad**  
La alegría de **servir y conectarnos**  
La alegría de **cooperar**  
La alegría de **ser sustentables**



## ✓ Un Banco que crece con el país

Luis Alberto Maldonado Renault, Presidente

### Estimados accionistas, clientes y público en general,

Hemos finalizado el año 2013 con un crecimiento del tamaño de nuestra economía a nivel país del 13,6 %, cifra que, de acuerdo con los pronósticos del Fondo Monetario Internacional (FMI), representa la cuarta mayor en todo el mundo y la segunda mayor de los últimos 5 años.

Las razones se atribuyen a que Paraguay está produciendo a escala intensiva bienes con fuerte demanda mundial y que, al mismo tiempo, reportan buenos dividendos, además de la gran recaudación registrada en el sector agrícola, tras el aumento de las exportaciones de granos que se ha recuperado en comparación a 2012. Por otro lado, se ha obtenido un incremento de las exportaciones de carne vacuna, que permitió capitalizar el ingreso a nuevos mercados y recuperar aquellos perdidos durante un brote de fiebre aftosa, hoy superado, que afectó a las exportaciones.

No obstante, este crecimiento se dio en un marco de volatilidad, el cual es sinónimo de incertidumbre, la que generó que los distintos actores de la economía fuesen conservadores en sus decisiones. Esto explica la retracción en el consumo durante el segundo semestre del año pasado.

Con la intención de que el crecimiento de Visión Banco y el del país sigan siendo sostenibles por muchos años más, en 2013 realizamos un arduo trabajo de planificación estratégica y de revisión de nuestros objetivos, dando como resultado una nueva Misión y Visión, las cuales reflejan el fuerte compromiso en el objetivo de hacer una banca ética, inclusiva y sustentable.

Buscamos estar cerca de las personas, darles oportunidades y una atención amigable. Buscamos ser un instrumento de formalización, de desarrollo con reducción de la pobreza; trabajamos cada día por ser un banco que siempre respete los derechos de sus clientes y los proteja.

La bancarización responsable con educación financiera, el apoyo a emprendedores, el acceso inclusivo a productos y servicios, el estar disponibles las 24 horas a través de diversos canales, el tener la mayor cantidad de Centros de Atención al Cliente y de Corresponsales No Bancarios distribuidos a lo largo y ancho del país, la financiación de proyectos sostenibles, ser el mayor empleador del sistema financiero, contar con numerosos programas de incidencia social como signo de acercamiento a las comunidades, son sólo algunos de los impactos a través de nuestra historia y de la alegría de crecer.

Esta Memoria busca rendir cuentas de los resultados y presentar nuestros principales indicadores económicos y financieros, pero además reportar sobre nuestra responsabilidad social y ambiental. Lo resumimos así: cada día elegimos como banco el camino por el que vamos a transitar pero también el cómo lo vamos a hacer. Y queremos hacerlo de la forma más responsable posible.

En ese sentido, nos hemos comprometido en subir la vara de la excelencia en lo que hacemos. Porque no caben dudas de que la responsabilidad de la organización va más allá del mero cumplimiento de leyes, que podemos agregar valor a todo público con los que nos relacionamos.

Empezamos a operar en 1992 como una empresa financiera, con apenas 7 colaboradores. Desde entonces, nos convertimos en sinónimo de creatividad e innovación en el mercado, consolidando nuestro liderazgo nacional en microfinanzas con 21 años de sólida vida institucional. Este crecimiento continuará. Por eso, la tarea que hoy tenemos por delante es prepararnos y preparar a nuestra gente para que en estos años de buenas perspectivas, sepamos aprovechar la bonanza para Paraguay y nuestro banco.

Continuaremos comprometidos con la visión de liderar el camino a una banca ética, inclusiva y sustentable. Creemos que ya no existe un punto de retorno. Este es nuestro desafío. Visión Banco seguirá con el firme compromiso de apoyar a los emprendedores, los trabajadores, los empresarios, la sociedad y al Paraguay.

## ✓ Acerca de esta Memoria



### Aspectos generales

La Memoria de Sostenibilidad 2013, es el reporte de nuestro desempeño económico, social, ambiental y cultural en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013. Esta memoria desarrollada bajo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) desde el año 2006, constituye la octava edición consecutiva del documento que incorpora, además, el suplemento financiero publicado por el GRI. Desde 1992 se realizan Memorias de Directorio.

Esta metodología nos permite una revisión profunda de nuestra gestión de sostenibilidad al identificar nuestros principales impactos, planificar cómo serán minimizados, eliminados o mitigados. La información incluida es revisada por distintas áreas involucradas con la participación de la alta gerencia. Nos ayuda a identificar pasos significativos en integrar el desarrollo sustentable a nuestro negocio.

### La información de la Memoria está basada en

- Objetivos estratégicos de Visión Banco S.A.E.C.A.
- El compromiso con la sostenibilidad y con los principios de responsabilidad social.
- La Guía del GRI.
- Los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.
- Los objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Entrevistas y encuestas con colaboradores, clientes y proveedores.
- Las memorias de sostenibilidad de ediciones anteriores.

### Método de elaboración de esta edición

El Comité de Comunicación definió el hilo conductor de la Memoria y las gerencias de las distintas áreas participaron en la elaboración de los resultados de la gestión del año 2013 y la definición de los desafíos para el siguiente ejercicio. La información fue compilada y analizada por un equipo editor conformado para el efecto y posteriormente validada por el Comité de Comunicación.

### Definición de los temas

La definición de la relevancia de los temas se realizó considerando los siguientes aspectos:

- Políticas internas de la empresa y los compromisos asumidos con los distintos públicos de interés, incluyendo el ambiente y las generaciones futuras.
- Aspectos relevantes en la gestión económica, social y ambiental en el periodo de reporte.
- Acciones de mejoras implementadas en base a expectativas de distintos públicos de interés expresadas a través de encuestas y otras evaluaciones e informes.
- Entrevistas con el equipo de gerentes, a fin de determinar los aspectos más críticos para el éxito del negocio.
- Los Principios del Pacto Global, teniendo en cuenta la relevancia de este acuerdo para el desarrollo sostenible.
- Compromiso del Banco con la transparencia y la rendición de cuentas.
- Compromiso del Banco con la protección al cliente y la educación financiera.
- Regulaciones vinculadas a los Derechos Humanos y los Derechos Laborales en general.

### Alcance de la información

La información contemplada en esta Memoria abarca la gestión económica, el gobierno corporativo, derechos humanos, gestión ética y transparente, relación y el compromiso con los clientes y colaboradores, el aprovisionamiento responsable, la gestión ambiental, las relaciones con los gremios, las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y el Estado, y el compromiso con la comunidad.

Contiene información acerca de la gestión de 93 Centros y Puestos de Atención al Cliente, incluida Casa Matriz, distribuidos en distintos departamentos del país, durante el año 2013. La información financiera presenta datos históricos de años anteriores para facilitar la lectura y comprensión de la evolución de la empresa, dando cumplimiento al principio de comparabilidad.

### Validación de la información

La validación del contenido de la Memoria se realizó en base a las recomendaciones establecidas en el estándar del GRI. La información sobre el desempeño económico sigue, además, estándares internacionales establecidos para el sector financiero, así como disposiciones reglamentarias del Banco Central y la Superintendencia de Bancos.

El equipo editor y el Comité de Comunicación han validado la información y se cuenta con la documentación respaldatoria que avala tanto los datos cualitativos como cuantitativos.

**Normas y estándares utilizados**  
Esta edición fue elaborada en base al estándar internacional GRI3 en el nivel B, conforme a nuestra auto calificación.

De acuerdo con la versión 2002		C	C+	B	B+	A	A+
Obligatorio	Auto declarado			✓			
	Comprobación externa (terceras personas)						
Opcional	Comprobación GRI						

En 1992 abrimos nuestras puertas al público como VISIÓN S.A. DE FINANZAS Emisora de Capital Abierto. Nuestros Estatutos Sociales fueron aprobados y nuestra Personería Jurídica reconocida por Decreto del Poder Ejecutivo Nro. 14.779 del 7 de setiembre de 1992. En el año 2008, nos convertimos en Visión Banco S.A.E.C.A., pasando de ser una Financiera a una Entidad Bancaria.

La alegría de ser

# VISIONARIOS

Somos

Somos una banca orientada a las Microfinanzas.  
Una banca de personas, con rostro humano.  
La banca de las oportunidades.

Visión

Ser el banco líder en banca ética,  
inclusiva y sustentable, con mayor presencia  
en los hogares, organizaciones y comunidades.

Misión

Somos un Banco inclusivo, comprometido a contribuir al desarrollo económico, la generación de oportunidades de trabajo, empleo y riqueza para el alivio de la pobreza ofreciendo en cada mercado, en cada región del país, soluciones sostenibles diseñadas a la medida para satisfacer las aspiraciones de la mayoría de personas, emprendedores, familias, empresas, organizaciones y comunidades.

## Humanidad

Respeto a la dignidad y a los derechos de la persona; a la igualdad y a su diversidad.

## Respeto

Tenemos una actitud prudente, tolerante y de aceptación hacia toda persona, que nos orienta al crecimiento con espíritu de auto-crítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

## Confianza

Desarrollamos relaciones basadas en la consideración personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

## Compromiso

Construimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

## Integridad

Asumimos una conducta honesta, racional, transparente, coherente, austera y responsable en la gestión diaria.

La alegría de los valores de nuestro pueblo

## Filosofía de trabajo

Basados en nuestro capital humano, los procesos de negocios y la mejor tecnología disponible, creamos una atmósfera de trabajo responsable que nos permite atender en forma eficiente, ágil y amigable a todos nuestros clientes, proveedores y demás grupos de interés. Para generar alta rentabilidad, beneficio mutuo y relaciones de largo plazo, el centro neurálgico de la estrategia es “conocer al cliente”. Alrededor de este conocimiento dinámico, nuestra organización existe y evoluciona.

## Pilares estratégicos

### Sostenibilidad

Manteniendo e incrementando el valor a largo plazo de la organización; creando valor económico, social, ambiental y cultural para todos los grupos de interés.

### Crecimiento

Incrementando la dimensión actual de los volúmenes de negocios a fin de alcanzar una economía de escala.

### Rentabilidad

Maximizando la eficiencia y eficacia, dentro de la filosofía de ganar-ganar con los grupos de interés.

## Nuestra visión de servicio al cliente

Consideramos a nuestros clientes como la razón de ser de nuestra empresa. Por ello, estamos comprometidos a visitar, escuchar, atender, conocer y satisfacer uno por uno a nuestros clientes.

## Desafíos 2014

- Crecimiento de Activos en un 20 %.
- Incorporación de 100.000 nuevos clientes.
- Consolidación de los programas de inclusión y educación financiera.
- Implementación de un nuevo modelo de negocios.
- Mejoras claves en materia de procesos que aumenten la eficiencia.
- Consolidación de mecanismos de implementación y control de la estrategia.
- Fortalecimiento de la Universidad Corporativa.
- Certificación en principios de protección al cliente del Smart Campaign
- Desarrollo e implementación del sistema de administración de riesgos ambientales y sociales (SARAS)

La alegría de nuevos horizontes

## Hitos 2013

- Crecimiento de Activos en un 21,30 %.
- Incremento del Patrimonio Neto en 27,9 %.
- Consolidación de los nuevos productos de inclusión social.
- Implementación exitosa de los Corresponsales No Bancarios (CNBs).
- Mejoras en la medición, gestión y control de los riesgos inherentes al negocio.
- Avances en materia de inclusión y educación financiera.
- Auspicioso patrocinio del Congreso Internacional de Responsabilidad Social de la ADEC.
- Fortalecimiento de capacidades en materia de protección al cliente y Defensoría del Cliente Financiero.
- Segunda medición certificada de la huella de carbono y los planes de compensación.
- Empoderamiento de los liderazgos gerenciales en el ámbito del gobierno corporativo.
- Apoyo especial a la implementación nacional del Índice de Progreso Social.

## Calificaciones y certificaciones

Visión cuenta con clasificación de solvencia en escala local realizada por Feller Rate de Chile desde el año 2006.

Solvencia: Apy  
Tendencia: Estable  
Fecha: Febrero 2014

**Feller-Rate**

CLASIFICADORA DE RIESGO

Strategic Affiliate of **Standard & Poor's**

Visión cuenta con Calificación de Largo Plazo en escala global realizada por Standard & Poor's desde el año 2003

BB-/Estable/--  
Fecha: Agosto 2013

The McGraw-Hill Companies

**STANDARD  
& POOR'S**

Nuestra calificación es A-, lo que equivale a "Buenos sistemas de gestión de desempeño social y protección del cliente. Probable logro de la misión social".

Rating Social Integral: A-  
Fecha: Noviembre de 2012

**MICROFINANZA  
RATING**

Auditoría de Seguimiento - Certificación ISO 9001:2008. Diseño, desarrollo, comercialización y pos venta de productos financieros.

Fecha: Mayo 2013



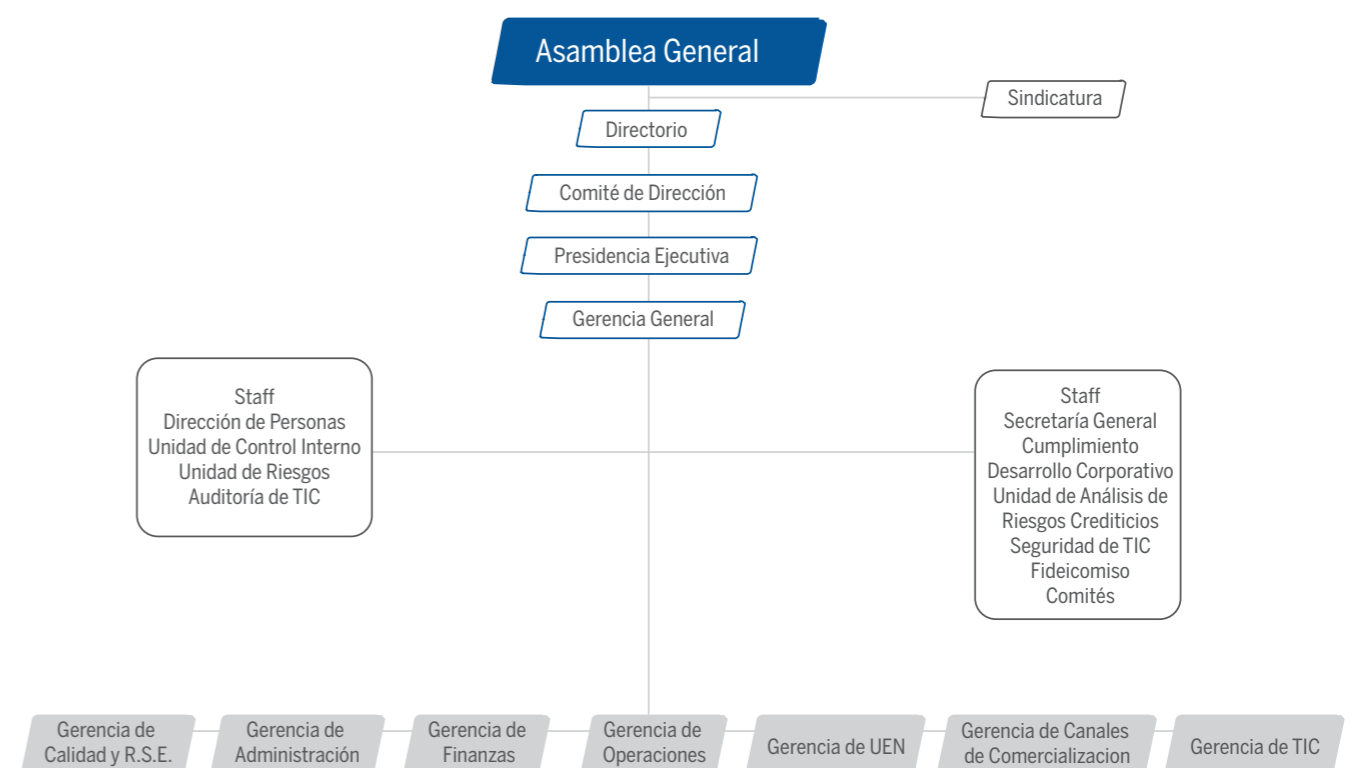
Auditoría externa independiente



Información compartida



## ▼ Estructura organizacional 2013



## Principales magnitudes



410.747 clientes



2.085 colaboradores



80 Centros de Atención al Cliente



13 Puestos de Atención al Cliente



109 ATMs



28 Tauser



284 Corresponsales No Bancarios

## Nuestra presencia en el país



80

Total de Centros de Atención al Cliente

13

Total de Puestos de Atención al Cliente

284

Total de Corresponsales No Bancarios

**Visión Vida**

- 1. Préstamos Personales, en guaraníes**
  - a. Préstamos al Toque
  - b. Préstamo Borrón y Cuenta Nueva
- 2. Préstamos Personales en dólares**
- 3. Préstamos a través de Asociación de Empleados en guaraníes**
- 4. Préstamos a través de Asociación de Empleados en dólares**
- 5. Préstamos inmobiliarios/vivienda**
  - i. Mi primera casa, en guaraníes
    - 1. Construcción
    - 2. Compra de vivienda
  - ii. Mi casa, en dólares y guaraníes
    - 1. Construcción, ampliación o refacción de vivienda
    - iii. Préstamos viviendas sociales, en guaraníes
- 6. Préstamos para adquisición de vehículos, en guaraníes y dólares**
  - a. Vehículos nuevos
  - b. Vehículos usados
- 7. Préstamos para Capacitación y Especialización, en guaraníes y dólares**
  - a. Cursos, seminarios, congresos y exposiciones
  - b. Cursos de Especialización y Maestrías
- 8. Tarjeta de Crédito Credicard**
- 9. Tarjeta de Crédito BancardCheck**
- 10. Tarjeta de Crédito Visa**
  - a. Visa Oro
  - b. Visa Clásica
  - c. Visa Mujer
  - d. Visa Signature
- 11. Tarjeta de Crédito Mastercard**
  - a. Mastercard Oro
  - b. Mastercard Clásica
- 12. Tarjeta Afinidad**
- 13. Tarjeta Visa Débito**
- 14. Caja de Ahorro a la Vista en guaraníes**
  - a. Ahorro fácil
  - b. Ahorrito Visión
  - c. Cuenta Mujer
- 15. Caja de Ahorro a la Vista en dólares**
- 16. Cuenta Corriente en guaraníes y dólares**
  - a. Cuenta Mujer
- 17. Certificado de Depósito de Ahorros a plazo, en guaraníes, dólares y euro**
- 18. Remesas:**
  - a. Giros nacionales
  - b. Giros Internacionales
- 19. Tarjeta Visa Débito Visión Giros**
- 20. Cobro de Servicios Públicos y Privados**
- 21. Pago de pensiones a jubilados, pensionados y reposos. IPS**
- 22. Pago de Salarios**
- 23. Cobro de Tributos Fiscales**
- 24. Cobro de impuestos, tasas y patentes de la Municipalidad de Asunción**
- 25. Transferencias de fondos:**
  - a. Transferencias bancarias plaza extranjera:
    - i. Remitidas
    - ii. Recibidas
  - b. Transferencias bancarias plaza local:
    - i. Remitidas
    - ii. Recibidas
- 26. Presentación de Declaración Jurada de Tributos Fiscales**
- 27. Cobro de Declaración Jurada de Tributos Fiscales**
- 28. Cajeros Automáticos**
- 29. Terminales de Autoservicio**
- 30. Cambios**
- 31. Alquiler de Cajas de Seguridad**

**Visión Emprendedor**

- 1. Préstamos a Pymes en guaraníes y dólares**
- 2. Préstamos a Microempresas en guaraníes**
- 3. Préstamos Ganaderos en guaraníes y dólares**
- 4. Préstamos Agrícolas en guaraníes y dólares**
- 5. Préstamos para Proyectos de Inversión en guaraníes y dólares**
- 6. Préstamos inmobiliarios/vivienda**
  - i. Mi primera casa, en guaraníes
    - 1. Construcción
    - 2. Compra de vivienda
  - ii. Mi casa, en guaraníes y dólares
    - 1. Construcción, ampliación o refacción de vivienda
    - iii. Préstamos viviendas sociales, en guaraníes
- 7. Descuento de Cheques en guaraníes y dólares**
- 8. Tarjeta Emprendedor, en guaraníes**
  - a. Tarjeta Visa Emprendedor
  - b. Tarjeta Credicard Emprendedor
- 9. Tarjeta de Crédito Visa Agro, en guaraníes**
  - a. Tarjeta de Crédito Visa Agro
  - b. Tarjeta de Crédito Visa Oro Empresarial
- 10. Tarjeta de Crédito Mayorista, en guaraníes**
- 11. Cuenta Corriente (combinada), en guaraníes y dólares**
- 12. Caja de Ahorros a la Vista (combinada), en guaraníes y dólares**
- 13. Certificado de Depósito de Ahorros, en guaraníes y dólares**
- 14. Cambios**
- 15. Servicios de Comercio Exterior:**
  - a. Transferencias de fondos:
    - i. Transferencias bancarias plaza extranjera
    - ii. Transferencias bancarias plaza local:
  - b. Créditos Documentarios: Cartas de créditos confirmadas y no confirmadas:
    - i. Carta de crédito de importación
    - ii. Carta de crédito de exportación
    - iii. Carta de crédito Stand By
  - c. Cobranzas Simples: Documentarias
    - i. Cobranza de importación
    - ii. Cobranza de exportación.
  - d. Financiación para Operaciones de Comercio Internacional.
    - i. Importaciones.
    - ii. Exportaciones:
      - 1. Pre Embarque
      - 2. Post Embarque
  - e. Cheque de Gerencia en Moneda Extranjera. Plaza Extranjera.
- 16. Negocios Fiduciarios**
  - a. De Garantía
  - b. De Administración
  - c. De Desarrollo inmobiliario
- 17. Cobro de Tributos Fiscales**
- 18. Pago a Proveedores**
- 19. Cobro de Servicios Públicos y Privados**
- 20. Presentación de Declaración Jurada de Tributos Fiscales.**
- 21. Cobro de Aporte Obrero Patronal/IPS**
- 22. Cobro de Seguro Doméstico. IPS**
- 23. Cobro de Tributos Aduaneros Sistema Sofía de DNA**
- 24. Cobro de impuesto Guía de Traslado y Transferencia de Ganado**
- 25. Venta de Minutos Mayorista a Agentes de Telefonía Celular**
- 26. Cajeros Automáticos**
- 27. Terminales de Autoservicios**
- 28. Alquiler de Cajas de Seguridad**
- 29. Compra de Cartera**
- 30. Créditos Web**
- 31. Cobro de tasas judiciales**
- 32. Cargas Minutos para comercialización de los puntos de venta de Tigo (móvil y web)**
- 33. Cobro de tasas de exportación. MIC**

## Visión Online

1. Consulta de saldos de préstamos y estado de cuenta
2. Consulta de saldos de Cuenta Corriente, Caja de ahorros, Tarjeta de Crédito
3. Consulta de extractos de los últimos 12 meses de Cuenta Corriente, Caja de Ahorros, Tarjeta de Crédito
4. Transferencia entre cuentas, propias y de terceros
5. Cobro de tarjeta de crédito
6. Cobro de préstamos
7. Cobro de Tributos Fiscales
8. Cobro de tasas judiciales
9. Efectivización y compra de saldo electrónico Tigo Money
10. Cobro de Aporte Obrero Patronal / IPS
11. Cobro de Tributos Aduaneros Sistema Sofía de DNA
12. Venta de Minutos Mayorista a Agentes de Telefonía Celular
13. Venta de Minutos Minorista a Puntos de Venta de Telefonía Celular
14. Cobro de tasas de exportación. MIC
15. Presentación de Declaración Jurada de Tributos Fiscales

## Visión Móvil

1. Billetera electrónica
2. Cobro de préstamos y tarjeta de crédito
3. Efectivización y compra de saldo electrónico Tigo Money
4. Consulta de saldos
5. Cobro de servicios públicos (Ande, Copaco, Essap)
6. Compra de minutos y cobro de facturas de Tigo y Personal

# GOBIERNO CORPORATIVO

## La alegría del liderazgo



## Directorio

El Gobierno Corporativo de Visión Banco S.A.E.C.A. se gestiona a través de un Directorio. El mismo puede ser constituido por 5 (cinco) a 11 (once) Miembros Titulares. La Asamblea designa a los Miembros Titulares, al Presidente y al Vicepresidente así como a los Síndicos Titular y Suplente.

La Asamblea Ordinaria determina por simple mayoría de votos el número de miembros dentro del mínimo y del máximo autorizado. Los Miembros del Directorio duran dos años en sus funciones y pueden ser reelectos. El mandato de los Directores se entiende prorrogado hasta que sus reemplazantes sean designados por la Asamblea de acuerdo a los términos de estos estatutos y las disposiciones pertinentes del Código Civil.

Para la elección de los mismos deben postularse y votarse en todos los casos listas completas con la indicación expresa de los cargos de Presidente, Vicepresidente y Directores. La Asamblea General de Accionistas puede determinar en oportunidad cada elección de Directores, si éstos deberán prestar o no una garantía por el buen desempeño de su gestión como tales y, en su caso, la naturaleza y el monto de dicha garantía.

Los Directores tienen derecho a una remuneración que es fijada por la Asamblea General.

Presidente  
**Luis Alberto Maldonado Renault**

Vicepresidente  
**Julio César Jacquet Diarte**

Directores Titulares  
**Beltrán Macchi Salín**  
**Luis Sosa Ocampo**  
**Livio A. Elizeche Velázquez**  
**Humberto Camperchioli Galeano**  
**Alexis Frutos Ruiz**  
**Leonardo Alfonzo Segovia**

Síndico Titular  
**César Pappalardo**

Síndico Suplente  
**Oscar Milciades Urbieto Acosta**

Audidores Independientes  
**PricewaterhouseCoopers**

Clasificadora crediticia en escala local  
**Feller Rate – Chile**

Calificadora crediticia en escala global  
**Standard & Poor's**

Rating Social  
**Microfinanza Rating**

Certificación ISO 9001:2008  
**TÜV Rheinland Group**

Carlos Ávalos, Gerente General

## Modelo de gestión

Nuestro modelo de gestión se basa en la participación y el diálogo, en el trabajo en equipo, transmisión del conocimiento y liderazgo de puertas abiertas. En este modelo de gerenciamiento participativo todos los miembros de la organización tienen oportunidad de expresar sus opiniones y que las mismas sean tenidas en cuenta para la planificación y decisiones del negocio.

El objetivo principal del Directorio es asegurar la maximización del valor de la empresa, creando valor compartido para los accionistas, los colaboradores, clientes, proveedores, gremios, el Estado y la sociedad en general.

La plana ejecutiva tiene como objetivo principal asegurar el cumplimiento del plan estratégico, consolidar el liderazgo del negocio en el sector de las microfinanzas y mantener un modelo de gestión basado en la triple línea de resultados: económico/financiero, social/cultural y ambiental.

Tanto el Directorio como la plana ejecutiva se rigen estrictamente por la legislación vigente, por las políticas establecidas y por el Código de Conducta Ética del Banco, a través de los cuales también se evitan conflictos de intereses. Las sugerencias de los colaboradores son recibidas a través de la línea de supervisión directa y otros canales de consulta implementados anualmente.

La condición de sociedad de capital abierto permite la participación en el aporte de capital a organismos financieros internacionales y a empresas y particulares locales, que tienen voz y voto en una asamblea caracterizada por el espíritu democrático.



## Desarrollo institucional

El 2013 fue un año de consolidación de la estructura organizacional constituida por un Comité de Dirección y una Gerencia General. Esta estructura ha permitido la reducción de responsabilidades ejecutivas del Directorio y mayor autonomía de la Plana Ejecutiva.

El Banco apuesta a la participación y desarrollo de los colaboradores y al fortalecimiento de las relaciones con sus grupos de interés como base del desarrollo institucional, creando valor sostenible para todos los grupos.

La cultura de sostenibilidad del Banco es difundida a toda la organización a través de la promoción de la política social y ambiental y la realización de talleres formativos para los colaboradores en la materia.



Área de Secretaría General

## Nuestros accionistas

Generamos espacios de participación de los accionistas en las decisiones estratégicas del Banco, en la definición de objetivos organizacionales y promovemos el compromiso con nuestra misión y la triple línea de resultados: económico, social y ambiental. La rendición de cuentas y transparencia de nuestra gestión es el principal mecanismo para propiciar relaciones de confianza con los accionistas.

Accionistas	Porcentaje de participación
Microfinance Investments Paraguay LLC	4,67%
Oikocredit Ecumenical Development Coop Society U.A.	12,40%
Microvest II-A, L.P	8,68%
Corporación Andina de Fomento	0,75%
DWM Spain S.L.	9,16%
Microvest + Plus	2,85%
Accionistas Locales	61,50%
Accionistas locales	Porcentaje de participación
Accionistas Fundadores	41,11%
Otros Accionistas Locales	20,39%

## Planificación y organización

Nuestra planificación estratégica tiene una proyección al año 2017, y se mantienen los siguientes MegaObjetivos:

- En 2017 Visión Banco habrá alcanzado 1.000.000 de clientes, sus activos productivos serán  $\geq 90\%$ , habrá triplicado el tamaño de su cartera, tendrá un ROA  $\geq 2,50\%$ , un saldo de provisiones sobre cartera  $\geq 4\%$  o una cobertura a 30 días  $\geq 150\%$ , y una calificación a nivel país AA o superior.
- Liderará en Banca Ética y Sustentable y tendrá cuanto menos un rating social AA.



## Objetivos estratégicos 2013-2017

- 1** Incrementar y potenciar la experiencia de compra con propuestas de valor para los segmentos objetivo, diseñadas en base a un fuerte proceso de inteligencia de mercados.
- 2** Ampliar la cobertura privilegiando la utilización de formatos masivos, livianos y virtuales de distribución.
- 3** Gestionar todos los servicios, procesos y actividades en base a los principios de la calidad total.
- 4** Incorporar una sólida plataforma de atención masiva que permita una gestión eficiente del banco.
- 5** Sostener el crecimiento rentable sin comprometer la autonomía estratégica.
- 6** Identificar los costos de las actividades y procesos a fin de gestionar la rentabilidad en todos los niveles.
- 7** Medir, gestionar y controlar los riesgos inherentes del banco en base a las políticas de la organización.
- 8** Hacer que todos los colaboradores comprendan e implementen con éxito la estrategia del banco.
- 9** Ser el banco mejor valorado en experiencia de cliente, en cualquier lugar, área y canal.
- 10** Consolidar la imagen de marca con base en la inclusión evitando la exclusión, promoviendo la transparencia y el concepto de banca ética, inclusiva y sustentable.

## Plana Ejecutiva

<b>Gerente General</b>	Carlos Ávalos
<b>Gerente de Administración</b>	Griselda Vallovera
<b>Gerente Unidad Estratégica de Negocios</b>	Rubén Mendoza
<b>Gerente de Secretaría General</b>	Oscar Urbieto
<b>Gerente de Dirección de Personas</b>	Dora Ramírez de Colmán
<b>Gerente de Operaciones</b>	Mario Meza
<b>Gerente de Tecnologías de Información y Comunicaciones</b>	Raquel Recalde
<b>Gerente de la Unidad de Desarrollo Corporativo</b>	Dionicio Ricardo
<b>Gerente de Calidad y RSE</b>	Darío Colmán
<b>Gerente de Canales de Comercialización</b>	Sonia Kühner
<b>Gerente de Finanzas</b>	Verónica Ayala Haedo
<b>Gerente de Riesgos</b>	Geraldino Prieto
<b>Gerente de Banca Pymes y Corporativo</b>	Aníbal Solís
<b>Gerente de Servicios</b>	Lidia Florentín
<b>Gerente de Fideicomisos</b>	Luis Fracchia
<b>Gerente de Banca Electrónica y Tarjeta de Crédito</b>	Silvia Bracho
<b>Supervisor de Región I</b>	Emilia Rocholl
<b>Supervisor de Región II</b>	Gustavo San Martín
<b>Supervisor de Región III</b>	Carlos Cáceres
<b>Supervisor de Región IV</b>	Victoriano Benítez
<b>Supervisor de Región V</b>	Ramiro Aseretto
<b>Supervisor de Región VI</b>	Carlos Andreiuk
<b>Supervisor de Región VII</b>	Luis Silguero
<b>Unidad de Control Interno</b>	Ricardo Galeano
<b>Auditor Informático</b>	Sandra Zelada
<b>Oficial de Cumplimiento</b>	César Maidana

## Comités

<b>Comité de</b>	Activos y Pasivos
<b>Comité de</b>	Riesgos
<b>Comité</b>	Antifraude
<b>Comité de</b>	Calidad y RSE
<b>Comité de</b>	Auditoría Interna
<b>Comité de</b>	Cumplimiento
<b>Comité de</b>	Dirección y Planificación de los Servicios de Tecnología de la Información
<b>Comité</b>	Comercial
<b>Comité de</b>	Comunicación
<b>Comité de</b>	Planificación
<b>Comité de</b>	Calidad de Cartera



## Iniciativas por la ética y la transparencia

Auditamos, revisamos, calificamos y certificamos nuestra gestión, apuntando a un desempeño transparente. Además, contamos con un Código de Conducta Ética que rige nuestro actuar.

### Certificaciones de nuestra gestión

Implementamos los procesos de auditoría, revisión, calificación y certificación en nuestra gestión, tanto internamente, a través de nuestra propia estructura de control, como externamente, a través de organismos reguladores locales, analistas y calificadores externos.

Nuestra gestión social está certificada por Microfinanza Rating; medimos nuestra huella de carbono con natureOffice; nos incluimos exitosamente en los benchmarks de América Latina y el Caribe del Microfinance Information Exchange, Inc. (Mix Market), contamos con calificación crediticia a escala global con Standard and Poor's y a escala local por Feller Rate.

### Implementación de un canal de denuncias anónimo

A finales del 2013 hemos habilitado un formulario web para denuncias de incumplimiento del Código de Ética, con la opción del anonimato (que es tan importante al momento de que los colaboradores se sientan seguros al denunciar). Esta herramienta, la cual es sencilla de entender y segura tiene varias funcionalidades al registrar las estadísticas y respuestas. La estructura e información estuvo inspirada en ejemplos regionales, sumado a un aporte concreto en temas de fraude por parte del Área de Riesgos Operacionales.

Mediante un proceso bien establecido, el Comité de Ética es el encargado de dar seguimiento y derivación de las investigaciones a las áreas pertinentes, para la resolución y cierre del caso.

### Socialización de casos de aplicación del Código de Conducta Ética

Con el objetivo de motivar la adhesión de los colaboradores a los principios establecidos en el Código de Conducta Ética, se implementó un proceso de socialización de casos de aplicación de los valores y criterios éticos en el día a día laboral. Asimismo, se difundieron casos de incumplimiento y las medidas tomadas para cada situación.

# Cuadro de alianzas interinstitucionales con fundaciones y organizaciones de la sociedad civil

Áreas de inversión		Organizaciones				Organizaciones			
1	Educación	Fundación en Alianza	Fundación Dequení	Centro de Desarrollo para la Inteligencia	Desarrollo para la Democracia	Juntos por la Educación	Paraguay Educa	Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP)	Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción
2	Liderazgo y emprendedurismo	Junior Achievement	Desarrollo para la Democracia	Juventud Que Se Mueve - JQM	Asociación de Empresarios Cristianos	GEAM para el proyecto "Jaikatu"			
3	Medioambiente	Fundación Moisés Bertoni	GEAM para el proyecto "Procicla"	Asociación Guyrá Paraguay	Red Paraguaya de Ciudades Sustentables	UNEP-FI	Declaración del Capital Natural (NCD)	WWF	Mesa de Finanzas Sostenibles
4	Mitigación de la pobreza	Fundación Banco de Alimentos	Techo Paraguay	Hábitat para la Humanidad	Asociación de Empresarios Cristianos	LEMAR S.R.L. para el proyecto "Viviendas sustentables"			
5	Derechos de los Adolescentes y Niños	Corazones por la Infancia	Fundación Dequení	Global Infancia	Unicef Paraguay				
6	Inclusión y Discapacidad	Fundación Sarakí	Fundación Solidaridad	Fundación Teletón					
7	Salud	Cruz Roja Paraguaya	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social	Fundación Teletón	Fundación Dequení	Instituto Nacional de Ablación y Trasplante			
8	Ética y valores	Pacto Ético Comercial	Asociación de Empresarios Cristianos	Global Alliance for Banking on Values					
9	Promoción de la responsabilidad social empresarial	Pacto Global Paraguay	Asociación de Empresarios Cristianos	Pacto Ético Comercial					

El esfuerzo continuo  
de agregar **valor**  
a todo lo que hacemos



Área de Responsabilidad Social Empresarial

**VISIÓN SOSTENIBLE**   
La alegría de trabajar en equilibrio



Darío Colmán, Gerente de Calidad y RSE

## La sostenibilidad para Visión Banco

Nuestro compromiso con la sostenibilidad apunta, en primer lugar, a la obtención del éxito económico en los mercados donde operamos así como a la gestión adecuada de los impactos sobre nuestros públicos de interés y el medioambiente, para que el valor creado por nuestras operaciones sea sostenible.

Buscamos que nuestras acciones generen valor agregado para todos, actuando sobre una base de principios y valores éticos, y aplicando esta filosofía de trabajo a los diversos públicos con los que actuamos a diario.

Apoyamos a nivel nacional la promoción de la gestión empresarial sostenible, puesto que consideramos que el desarrollo sostenible sólo puede ser logrado en el esfuerzo conjunto de todos los actores de la sociedad.

## Nuestro impacto en el desarrollo del país

El Banco tiene el potencial de contribuir al bienestar de la comunidad y de los distintos públicos con los que se relaciona, a través de productos financieros accesibles para personas de bajos ingresos, prácticas responsables con el medioambiente y con las comunidades en las que operamos, y programas de inversión social.

Tomamos decisiones corporativas considerando los intereses de los accionistas, pero también consideramos los impactos positivos que podemos generar en el desarrollo del Paraguay como la oportunidad de inclusión financiera y la generación de empleos, combinando la búsqueda de la rentabilidad con la creación de valor económico, social y ambiental, y potenciando nuestra capacidad de innovación y diferenciación.

## GLOBAL ALLIANCE FOR BANKING ON VALUES

Juntos, los miembros del GABV tocan la vida de más de 10 millones de personas en 25 países.

## Alianza global por una banca con valores

Tenemos el privilegio de ser miembros de la Alianza Global por una Banca con Valores (GABV por sus siglas en inglés), una organización compuesta por los principales bancos con prácticas sostenibles en el mundo, que operan en los continentes de Asia, África, Australia, América y Europa. Somos los únicos representantes de Paraguay y uno de los pocos de Sudamérica.

Entre los miembros se incluyen a los bancos de microfinanzas en los mercados emergentes, cooperativas de crédito, bancos comunitarios y bancos sostenibles de financiación de la empresa social, ambiental y cultural.

Estos miembros cumplen los principios bancarios sostenibles y tienen un compromiso común para encontrar soluciones globales a los problemas internacionales y para promover una alternativa positiva, viable al actual sistema financiero. Al igual que estas organizaciones, en Visión Banco creemos en que hay que mejorar la calidad de vida de todos en el planeta, reconociendo que somos interdependientes económicamente y responsables por las generaciones actuales y futuras.

Quienes conformamos esta membresía compartimos el compromiso de construir un futuro más sostenible para las personas excluidas del sector financiero, las comunidades en las que operamos y el medio ambiente.

## Aliados estratégicos para promover la RSE

Como aliados estratégicos de la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), estamos alineados en propiciar la reflexión sobre las necesidades y oportunidades de una gestión empresarial responsable y con impacto. Apoyamos las capacitaciones que esta organización lleva adelante para promover la Responsabilidad Social Empresarial como modelo de gestión. Así, contribuimos a la realización de charlas de sensibilización para empresas, desayunos para periodistas, el proyecto de “Empresas sin pobreza” y del Congreso Internacional de RSE que la organización realiza anualmente, donde fuimos en la edición 2013 presentadores y exponentes en el panel “Prosperidad, un compromiso de todos”.





# Apoyamos los prestigiosos Premios ADEC

Se trata de un significativo galardón, del cual somos patrocinadores, que ya lleva 20 años de trayectoria reconociendo el trabajo y la excelencia del sector empresarial en nuestro país. Luego de un proceso de 8 meses, que consistió en una etapa de convocatoria, identificación, relevamiento de datos, calificación y finalmente de selección, la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) eligió los ganadores de la edición 2013, en las categorías de Empresa del Año 2013, Jóvenes Empresarios, Empresa Pequeña Exitosa, Empresas Medianas Exitosas; Exportaciones No Tradicionales; Eficiencia de Clase Mundial y Emprendimiento Innovador.



# Desarrollo y progreso social con Michael Porter

“Hacia una agenda integral de desarrollo con progreso social y crecimiento competitivo” fue el tema que compartió Michael Porter, en una experiencia diseñada para líderes de negocios, que buscan elevar el nivel competitivo de sus empresas y de proyectar al desarrollo sostenible del Paraguay a través de la actividad empresarial.

Considerado el padre de la estrategia empresarial actual y uno de los pensadores de negocios más influyentes del mundo, Porter ofreció dos actividades durante su agenda en Paraguay, organizada por el Grupo Impulsor del Índice de Progreso Social. La primera consistió en una conferencia magistral, que se llevó a cabo en el Banco Central del Paraguay y la segunda en un almuerzo exclusivo para CEOs de las principales compañías del país. En ambas jornadas participaron nuestros directores y gerentes principales.

Fuimos patrocinantes principales de ambas actividades, con el propósito de contribuir al posicionamiento del país a nivel internacional en este tema.



# ADHESIÓN A LOS PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL



Los principios del Pacto Global al cual estamos adheridos son:

- Principio N° 1**  
Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- Principio N° 2**  
No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
- Principio N° 3**  
Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- Principio N° 4**  
Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio N° 5**  
Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio N° 6**  
Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- Principio N° 7**  
Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- Principio N° 8**  
Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio N° 9**  
Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Principio N° 10**  
Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

# Un pacto para el impacto

El Pacto Global, una iniciativa de las Naciones Unidas, puso en la agenda mundial un modelo corporativo sostenible que logró una asociación colectiva a gran escala y una alineación en torno a objetivos universales. Desde el 2006 somos signatarios de la iniciativa del Pacto Global, siendo miembro activo del Grupo Impulsor. Hemos realizado la Comunicación de Progreso (COP) durante seis años consecutivos.

El Pacto Global -como iniciativa voluntaria- trasciende con visión de futuro de una nueva economía, logrando un pacto para el impacto positivo de las empresas en la sociedad y el medioambiente.

# Objetivos de desarrollo del milenio

Al comprometerse con los principios del Pacto Global, las empresas contribuyen al logro de un desarrollo más sostenible como miembros del sector privado, consecuentes con el compromiso de los Estados para el logro de los objetivos del milenio, que son:



Erradicar la pobreza extrema y el hambre



Educación universal



Igualdad entre los géneros



Reducir la mortalidad de los niños



Mejorar la salud materna



Combatir el VIH/SIDA



Sostenibilidad del medio ambiente



Fomentar una asociación mundial



La alegría de abrazarnos

# Relaciones con los grupos de interés



## Accionistas

Generamos espacios de participación de los accionistas en las decisiones estratégicas del Banco, en la definición de objetivos organizacionales y promovemos el compromiso con nuestra misión y la triple línea de resultados: económico, social y ambiental. La rendición de cuentas y la transparencia de nuestra gestión son los principales mecanismos para propiciar relaciones de confianza con los accionistas.



## Consumidores y Clientes

Creamos valor compartido con nuestros clientes gestionando adecuadamente los riesgos para el negocio y para los clientes, promoviendo la inclusión financiera y la diversificación de productos. Esto lo logramos a través de programas de protección al cliente, creación de espacios de consulta y participación, y con la habilitación de canales de una extensa red de atención al cliente.



## Colaboradores

Procuramos la identificación plena de nuestros colaboradores con la visión, misión, valores y objetivos de la organización, construyendo un ambiente confiable, armónico, propicio para el desarrollo. Facilitamos la creación de espacios de participación, la promoción del desarrollo personal y profesional y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores.



## Proveedores

Propiciamos el relacionamiento participativo de los proveedores en los procesos de negocios. Esto lo logramos con la transparencia y eficiencia de los procesos internos de adquisición, la promoción de prácticas responsables de proveedores, la creación de espacios de participación y la priorización de proveedores locales, promoviendo la búsqueda conjunta de beneficios mutuos.



## Comunidad, Organizaciones de la Sociedad Civil

Contribuimos a la generación de mejores condiciones de vida en las comunidades donde desarrollamos nuestra misión, siendo parte activa de las mismas. Esto lo logramos a través de nuestra asociación con organizaciones de la sociedad civil que contribuyen al fortalecimiento de temas sociales y ambientales que son críticos para el país.



## Gremios, competidores y el ámbito empresarial

Aspiramos liderar en los gremios y en el ámbito empresarial en general, participando en la construcción de un mejor clima de negocios en el país, siendo agentes multiplicadores y espejo de buenas prácticas.

La relación con nuestros grupos de interés se centra en la creación de valor compartido, esto es: gestionar el crecimiento sustentable para el Banco, generando al mismo tiempo valor económico, social y ambiental para los distintos públicos con los que nos relacionamos.



## Gobierno y Sociedad

Estamos comprometidos con la promoción de condiciones que favorecen el desarrollo sostenible del país, tanto en el sector privado como en el público. Es por ello que participamos de iniciativas que influyen en el desarrollo de políticas públicas, la transparencia y anticorrupción y en el fortalecimiento de la gestión empresarial sostenible.



## Medio ambiente y generaciones futuras

Asumimos el compromiso de cuidar el impacto de nuestras acciones sobre el medioambiente e incluso educar en la responsabilidad ambiental a los diversos públicos con quienes interactuamos, conscientes de nuestra responsabilidad para con las generaciones presentes y futuras.

## Canales de comunicación

### Canales de información generales

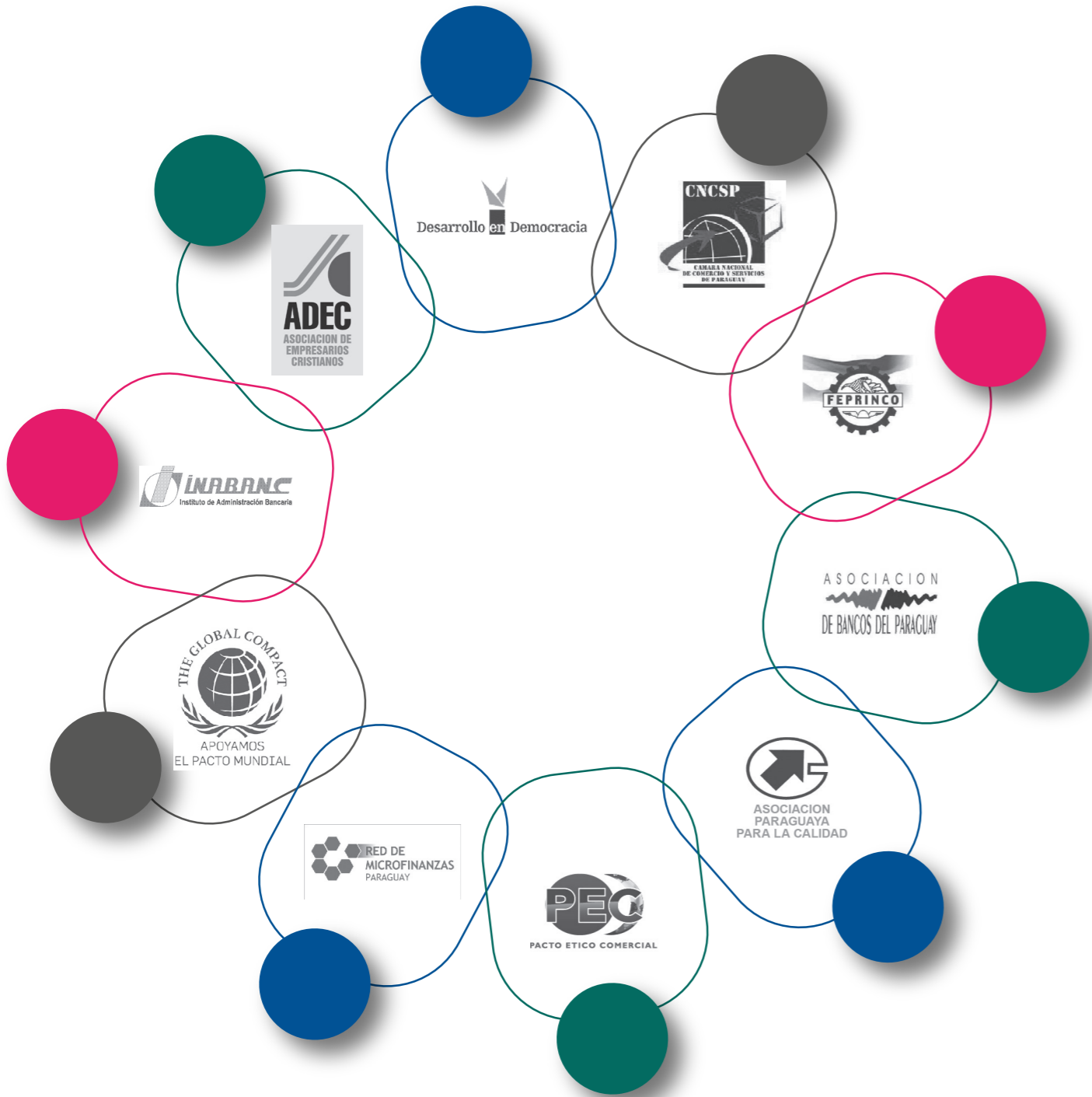
### Canales de información selectivos

### Canales de participación

Accionistas	Colaboradores	Consumidores y Clientes	Proveedores	Comunidad y Organizaciones de la Sociedad Civil	Gobierno y Sociedad	Gremios, Competidores y el ámbito empresarial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Memoria de Sostenibilidad</li> <li>• Conferencias de prensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Intranet</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> <li>• Boletines electrónicos</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> <li>• Radio</li> <li>• Diarios locales</li> <li>• Conferencias de Prensa</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Boletines electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> <li>• Conferencias de prensa</li> <li>• Boletines electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> <li>• Conferencias de prensa</li> <li>• Boletines electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> <li>• Conferencias de prensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> <li>• Conferencias de prensa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea Ordinaria de Accionistas</li> <li>• Informes Gerenciales</li> <li>• Informes del Directorio</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Escuela de gerentes</li> <li>• Reunión de gerentes de Centros de Atención al Cliente</li> <li>• Reunión de comités</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Sistema de contacto con Dirección de Personas (teléfono, correo electrónico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Información sobre productos y servicios.</li> <li>• Manual de uso de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información vía correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información vía correo electrónico</li> <li>• Reuniones periódicas y/o esporádicas</li> <li>• Diálogo permanente con los organismos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información vía correo electrónico</li> <li>• Diálogo permanente con los organismos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información vía correo electrónico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el Directorio</li> <li>• Secretaría de Atención a Accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Reuniones informativas diarias y mensuales</li> <li>• Evaluación del clima laboral</li> <li>• Actividades de integración, deportivas y culturales</li> <li>• Voluntariado corporativo</li> <li>• Eventos sociales</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Canales de denuncia del Código de Conducta Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Atención al Cliente</li> <li>• Contact Center</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> <li>• Proceso de quejas y reclamos</li> <li>• Defensoría del Cliente Financiero</li> <li>• Encuesta de satisfacción de clientes</li> <li>• Focus Group sobre nuevos productos y servicios</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Canales de denuncia del Código de Conducta Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas directas de atención telefónica y correo electrónico</li> <li>• Evaluación de proveedores</li> <li>• Canales de denuncias del Código de Conducta Ética</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial</li> <li>• Canal de comunicación directa a través de cartas, correo electrónico y teléfono</li> <li>• Voluntariado corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial</li> <li>• Canal de comunicación directa a través de cartas, correo electrónico y teléfono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa en los Gremios del sector financiero y empresarial</li> <li>• Canal de comunicación directa a través de cartas, correo electrónico y teléfono</li> </ul>

# Compromiso con gremios y organizaciones empresariales

Aspiramos liderar en los gremios  
y en el ámbito empresarial en general,  
participando en la construcción  
de un mejor clima de negocios en el país,  
siendo agentes multiplicadores  
y espejo de buenas prácticas.



Innovando y liderando en  
**nuevos canales**  
de comunicación



Área de Marketing y Relaciones Públicas

**COMUNICACIÓN CORPORATIVA** ▼  
La alegría de vincularnos

## Nuestro enfoque de gestión en la comunicación

En Visión Banco trabajamos para crear y consolidar una marca con mucha fuerza dentro y fuera de la organización, motivando a los colaboradores y construyendo preferencia del mercado hacia el banco.

Las comunicaciones corporativas están alineadas a la estrategia del negocio, generando a la interna una cultura de trabajo en equipo y orgullo para el colaborador, motivando la productividad y atrayendo a los mejores talentos; comunicando valor a los accionistas, construyendo una imagen de confianza y seguridad para los clientes; acercando la relación cliente-inversionista; influenciando positivamente en la opinión pública y mostrándonos en todo momento responsables con el medio ambiente.

Nuestra comunicación corporativa también se basa en principios de responsabilidad hacia nuestros clientes y la sociedad en general, asegurando que los mensajes en las publicidades de nuestros servicios sean claros, comprometiéndonos a cumplir lo que prometemos y evitando palabras y mensajes que resulten ofensivos para cualquier grupo de la sociedad.

## VISION 5Km CORRE 10Km 21Km



## “Visión Corre” en homenaje a los padres

En junio de 2013 realizamos la segunda edición de “Visión Corre”, una iniciativa deportiva para motivar la práctica de actividades al aire libre. La carrera la organizamos en conjunto con Asunción Runners y el apoyo especial del Club de Padres Valientes, en el Parque Ñu Guasú, con tramos de 5Km, 10Km y 21Km. Se logró la participación de 1.200 personas y todos los papás corredores fueron premiados, atendiendo que la carrera se desarrolló en el Mes del Padre.

## Comunicación en acción

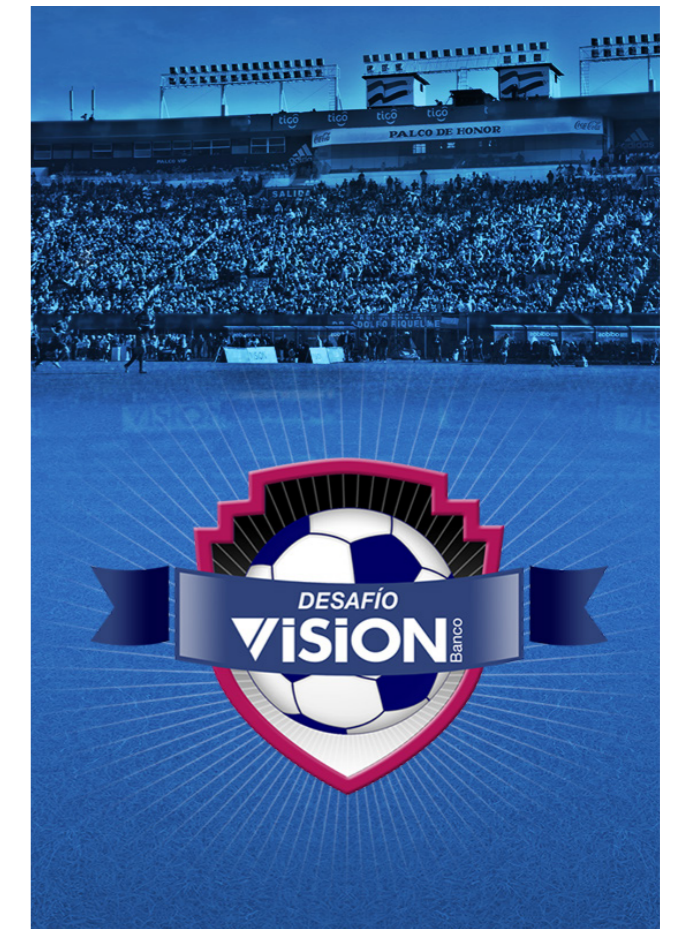
Una estrategia de nuestra comunicación corporativa es asociar la marca con eventos que representen nuestros valores y nuestra forma de contribuir a la sociedad. Es por ello que anualmente patrocinamos eventos deportivos, que promueven la calidad de vida, el entusiasmo y la alegría; así como eventos que ayuden a promover el emprendurismo, el desarrollo económico y la inclusión.



## Apoyo al fútbol paraguayo

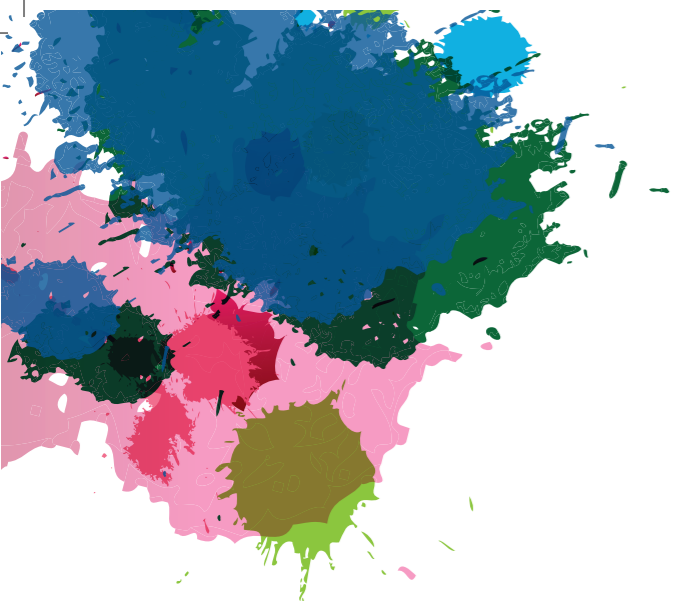
Nos hemos asociado a uno de los deportes más populares, con un profundo alcance a toda la sociedad, en la convicción de que el fútbol es un espacio de relacionamiento en donde es posible impulsar y apoyar el cambio social y, sobre todo, los buenos valores como el trabajo en equipo integrador. En ese sentido, somos Sponsor del Fútbol Paraguay, de la Selección Nacional y de importantes clubes, como Olimpia y Cerro Porteño, apoyando los Torneos Apertura y Clausura del fútbol profesional. Además, hemos realizado sorteos para que compañeros puedan ir a alentar a la selección paraguaya de fútbol de primera división en las eliminatorias para el mundial Brasil 2014.

## Lanzamos la competencia “Desafío Visión”



En un ameno encuentro en el Palco de Honor del Defensores del Chaco, se llevó a cabo el lanzamiento oficial de “Desafío Visión”, una competencia online de pronóstico de resultados de partidos de los torneos oficiales de la Asociación Paraguaya de Fútbol, de la División Profesional, temporada 2013 del Torneo Apertura y del Torneo Clausura de la Copa Tigo-Visión Banco.

Los interesados en participar accedieron al juego online a través de [www.desafiovision.com](http://www.desafiovision.com). Los participantes podían generar puntos y medallas virtuales según sus aciertos por partidos en cada fecha y de esta manera acumular cupones para sorteos. Dichos sorteos y premios fueron en efectivo, desde G. 500.000 hasta G. 5.000.000.



## Promo “Tiempo Extra”

En el marco de nuestra promoción “Tiempo Extra”, premiamos a nuestros clientes sorteando dos Mercedes Benz, modelo C 180 y C 200. En el primer sorteo participaron 8.500 personas que obtuvieron Préstamos y 7.400 personas que solicitaron sus Tarjetas de Crédito desde setiembre hasta diciembre de 2013 y que se mantuvieron al día con todos sus pagos. De esta promoción que consistía en solicitar un crédito y realizar el pago de la primera cuota recién a los 90 días, entre otros beneficios, también pudieron participar los clientes que durante el mencionado periodo solicitaron un “Préstamo al Toque” o un “Préstamo al Toque Rekutu”.

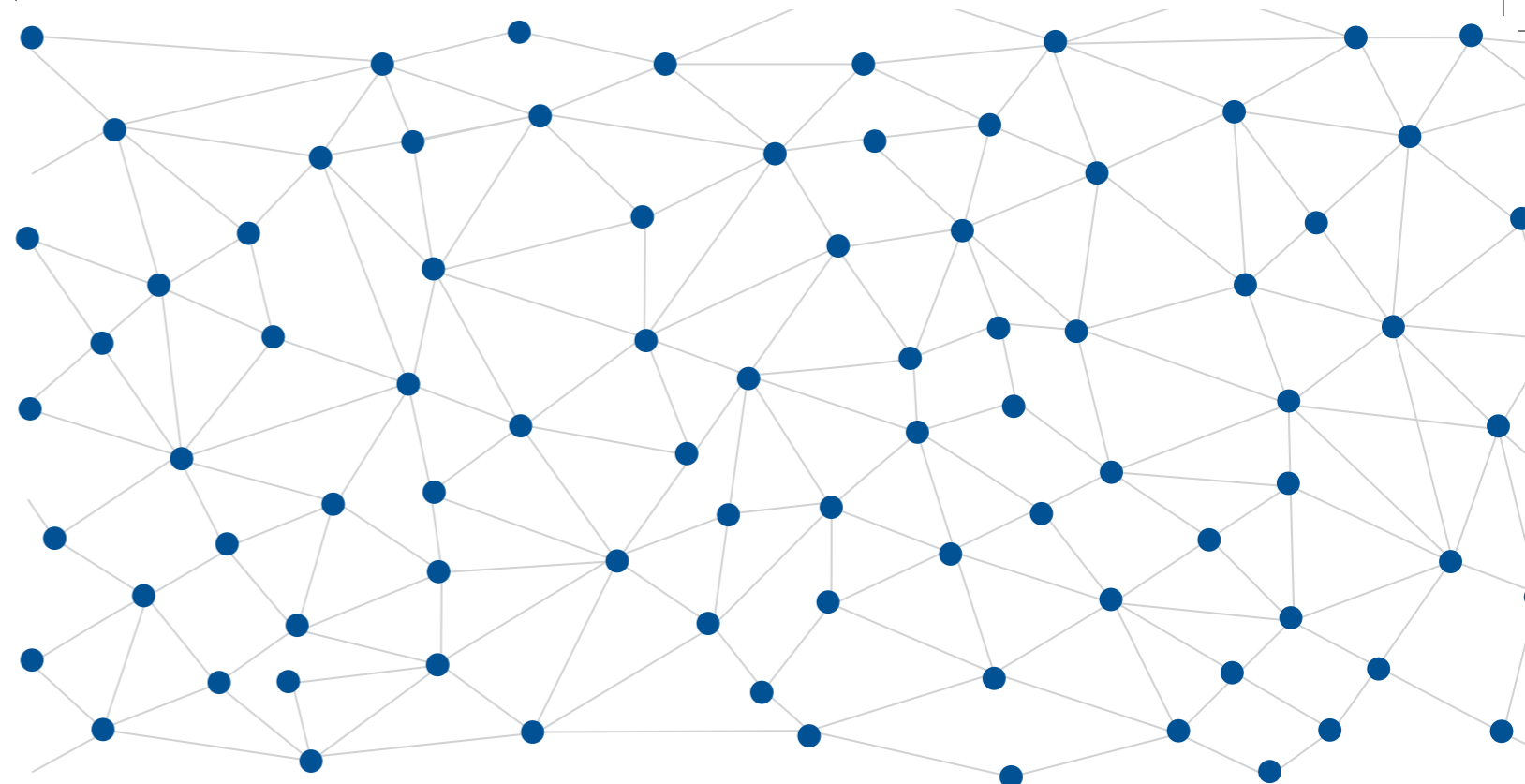
Del sorteo del segundo Mercedes - Benz participaron 15.900 personas que estaban al día con sus préstamos y tarjetas de crédito.



## Tercer año como Banco oficial de la Expo MRA

Comprometidos con potenciar el sector productivo y la actividad industrial del país, como banco oficial brindamos una amplia cartera de servicios exclusivos a organizadores, expositores, proveedores, empresas aliadas y concurrentes en la 32ª edición de la Expo de Mariano Roque Alonso, organizada por la Asociación Rural del Paraguay y la Unión Industrial. A través de nuestro stand, realizamos todas las operaciones y servicios habituales de un Centro de Atención al Cliente y tuvimos numerosas actividades de sensibilización social y ambiental.

Entre las iniciativas principales se destacaron una charla al sector ganadero, el premio a stands accesibles y sostenibles, la presentación del Economista Daniel Correa para nuestros accionistas e inversionistas, la celebración por el éxito de las soluciones habitacionales del proyecto “Juntos por tu hogar”, el lanzamiento de la aplicación de Visión Móvil, y el tradicional desayuno de agasajo a la prensa.



## Pioneros y líderes en redes sociales



Fuimos la primera institución financiera con presencia en las redes sociales en el país.

A mediados del año 2010 iniciamos una estrategia de comunicación en las redes sociales, conscientes de la creciente relevancia que este medio tiene en el país.

El desafío de fortalecer las relaciones con los clientes, impulsó a la creación del área de MEDIOS DIGITALES en el año 2013, reafirmando nuestro compromiso de mantener un vínculo permanente con el público a través del Social Media y Marketing On-Line.

En Facebook, encabezamos el ranking con la comunidad más grande entre los bancos y financieras del Paraguay. Este logro marcó un hito importante en el año por la efectividad y rapidez que nos otorga esta red, para difundir información sobre el Banco en todo el país.

El número de personas que eligen las redes sociales para contactarnos va en aumento y con estos canales alternativos captamos potenciales intereses de nuestros fans y atendemos en simultáneo las ideas, felicitaciones y reclamos recibidos.

El área cuenta con la administración de un Community Manager, quien gestiona todo el portafolio de pautas y administración de contenidos. Bajo este contexto, llegamos por cada pauta patrocinada aproximadamente a 300.000 contactos.



Nacimiento de Visión Banco en Facebook

Julio de 2010

16187 Amigos

Abril de 2013

Mayor red de seguidores en Paraguay

Diciembre de 2013

El mayor empleador del sistema bancario con  
**2.085 colaboradores**



Área de Dirección de Personas

**COLABORADORES**   
La alegría de trabajar juntos



Dora Ramírez de Colmán  
Gerente de Dirección de Personas

## Promoción del desarrollo personal y profesional

### Formándonos integralmente en la Universidad Corporativa

En su segundo año, la Universidad Corporativa de Visión Banco (UCVS) continúa desarrollando y fortaleciendo conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos en nuestros colaboradores, con foco en los objetivos estratégicos del Banco.

La propuesta curricular está construida sobre la base de nuestros principios y los valores que funcionan como motor para nuestro crecimiento, la motivación de los colaboradores y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Además del desarrollo profesional, la UCVB también promueve el desarrollo personal a través de alianzas estratégicas con instituciones como el Centro de Desarrollo para la Inteligencia (CDI), bajo los siguientes objetivos:

- Desarrollar la inteligencia emocional, el dominio personal, la confianza en uno mismo y la motivación.
- Estimular habilidades del pensamiento para diseñar conversaciones poderosas.
- Reflexionar sobre las emociones y el pensamiento para tomar decisiones éticamente correctas.

## Nuestro enfoque de gestión laboral

El éxito de nuestro negocio se sustenta fundamentalmente en nuestro capital humano y estamos convencidos de que la actitud de alegría y felicidad de las personas fortalece este capital.

Los pilares de nuestra gestión laboral están constituidos por la creación de espacios de participación, la promoción del desarrollo personal y profesional y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Con este enfoque buscamos la creación de un ambiente laboral entusiasta, confiable y armónico, que motive la búsqueda de superación constante y la identificación plena de nuestros colaboradores con la visión, misión, valores y objetivos de la organización.

### Escuelas de Formación Técnica de la UCVB

- Formación de Formadores
- Escuela de Soporte Institucional
- Escuela de Encargados Operativos
- Escuela de Atención al Cliente
- Escuela de Ejecutivos de Cuentas
- Laboratorio de Innovación

### Cursos de Formación Básica de la UCVB

- Idioma Inglés
- Comunicación Oral y Escrita
- Matemática Financiera
- Laboratorio de Innovación
- Nuevos productos y servicios financieros enfocados a las pequeñas y medianas empresas
- Segmentación del portafolio
- Inteligencia emocional
- Liderando tu equipo de trabajo
- Administración eficaz del tiempo
- Seguridad bancaria
- Smarter commerce – IBM
- Análisis de créditos
- Gestión ambiental ISO 14001
- Derecho societario
- Experto en aprendizaje en entornos virtuales
- Educación financiera
- Cómo equilibrar la empresa y la familia

### Capacitación externa

- Segmentación del Portafolio
- Evaluación del Cliente en Microcrédito
- Dirección y Gestión Estratégica de Tesorería en Instituciones Financieras
- Foro de Medios de Pagos VISA 2013
- SME Banking Conference 2013
- XII Congreso Regional de Contact Center & CRM
- Exposición Internacional de Vivienda y Construcción – BATIMAT 2013
- II Foro BID Base de la Pirámide 2013
- Seminario “Estrategias de venta de tarjeta de crédito”
- Simposio de la Fundación Mastercard para la Inclusión Financiera
- Pasantía en NAT Consultores
- Congreso Latinoamericano de Inclusión Financiera
- FOROMIC 2013
- Congreso Latinoamericano de Automatización Bancaria 2013 de la Federación Latinoamericana de Bancos - FELABAN
- Congreso de Educación Financiera
- Diplomado de Principios del Pacto Global
- XII Monitor Plus Discover International Seminar
- Congreso Latinoamericano de Seguridad Bancaria – CELAES
- Seminario Intensivo de Negociación



### Mejorando las competencias de nuestros gerentes

Tenemos alianzas estratégicas con la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción (UCA) y la Universidad Nacional de Asunción (UNA) donde nuestros principales ejecutivos cursan Maestrías con el apoyo del Banco en la concesión de permisos, el pago del 50% del costo y el financiamiento del resto hasta en 36 cuotas, sin intereses. Un total de 31 gerentes ya fueron beneficiados.

### Integrando el E-learning al proceso de formación continua

En el año 2013 se fortaleció nuestro E-learning (aula virtual) para todos los colaboradores, donde además de los cursos sobre “Prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo” se continuó con otras áreas como “Seguridad en Tecnología de la Información” y “Calidad de Atención al Cliente”.



**Apoyando el desarrollo personal de los colaboradores**

Respondiendo al compromiso de promover el desarrollo humano de nuestros colaboradores, desarrollamos tres encuentros con conferencistas internacionales. Los objetivos de estas capacitaciones fueron el fortalecimiento de la inteligencia emocional, de las competencias de trabajo en equipo y gestión de personas, y mejorar los hábitos de manejo del estrés.

**“Gerenciando desde el alma” con el Dr. Edgardo Maya**

Cómo potenciar la inteligencia emocional, la interiorización de valores y el fortalecimiento de la auto-realización fueron algunos de los temas abordados en la conferencia con nuestros colaboradores. El Dr. Maya, quien es Máster en Terapia Gestalt, Ph.D en Educación y Mediación Pedagógica, y especialista en Programación Neurolingüística, también compartió sobre el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el ambiente laboral como pulsaciones que movilizan el corazón de una organización hacia el optimismo y la alegría, o hacia el pesimismo y la derrota.

**“Calidad del Servicio” con el Prof. Guillermo Selva**

El conferencista internacional y docente del INCAE de Costa Rica, el Prof. Guillermo Selva Ph.D., brindó sus conocimientos para fortalecer habilidades para la competitividad en la calidad de innovación en los procesos, para la mejora en las competencias sobre gestión de personas, la calidad del servicio y la optimización de trabajos en equipo.

**“Management del estrés” con Adrián Buchner**

Con el Consultor argentino y Conferencista internacional, Adrián Buchner, aprendimos a incorporar hábitos para administrar el estrés, las claves para construir una empresa feliz, cómo fomentar la comunicación eficaz, emplear adecuadamente el tiempo disponible y crear conciencia sobre la salud y el estrés.

**Comparativo de horas e inversión en capacitación a colaboradores**

Conceptos	2010	2011	2012	2013
Total de horas de capacitación	9.447	121.791	49.658	25.760
Total de participación de colaboradores	1.222	1.534	3.102	1.960
Promedio de horas de capacitación	7,7	79,4	16	13,1
Total de inversión en capacitación	824.361.810	1.133.943.522	1.185.366.598	1.165.372.737

En el año 2011 se implementó un programa de formación de numerosas horas dirigido a Ejecutivos de Cuentas, que constituye un alto porcentaje del plantel de colaboradores. Esto explica la diferencia superior de horas de capacitación en relación a los demás años en los cuales se priorizó la formación para otros sectores con menor cantidad de colaboradores, y con menor carga horaria.

# Espacios de participación

## “Visión te escucha”

Durante el año 2013 el área de Dirección de Personas realizó la devolución del resultado de la encuesta “Visión te escucha”, de clima organizacional, realizada en los diferentes Centros de Atención al Cliente y áreas. A cada participante se le brindó un espacio de análisis, de construcción e involucramiento para proponer planes de acción.

## Evaluación y retroalimentación

Hemos implementado por primera vez la evaluación de la gestión de los colaboradores en forma automatizada. Los resultados se obtendrán en el primer trimestre del 2014.

## Creamos el laboratorio de innovación

Como resultado de la gestión de la Universidad Corporativa, conformamos un equipo de innovación, integrado por 24 colaboradores dedicados a la creatividad e innovación de los procesos, productos y servicios, alineados a los objetivos estratégicos.

Este laboratorio de innovación busca prepararnos para las tendencias y desafíos del sector financiero, generando un espacio participativo que facilita una disposición creadora de los integrantes del equipo, sensible a las oportunidades, propias del pensamiento innovador. El objetivo también es dinamizar el talento que ya existe en Visión Banco a fin de promover la creatividad y participación de nuestros colaboradores a través de esta iniciativa.



# Cuidando la calidad de vida de nuestros colaboradores

## Seguro médico

Además del seguro médico privado que cada colaborador recibe como beneficio (extendido a los miembros de su familia), hemos contratado a la empresa “Aseguradora del Este” para brindar mejoras en las coberturas médico-sanatorias en aquellos eventos no cubiertos por los planes de la medicina pre-paga y seguro de vida colectivo.

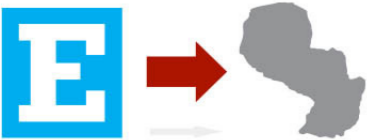
Conceptos	2011	2012	2013
Cantidad de colaboradores	1.452	1.908	2.067
Cantidad de familiares beneficiados	2.890	3.667	4.188
Aporte de Visión Banco sobre el costo total (75%) Seguro Médico	4.013.533.376	6.624.796.284	8.213.153.824
Chequeo médico integral (cantidad de colaboradores)	797	753	850

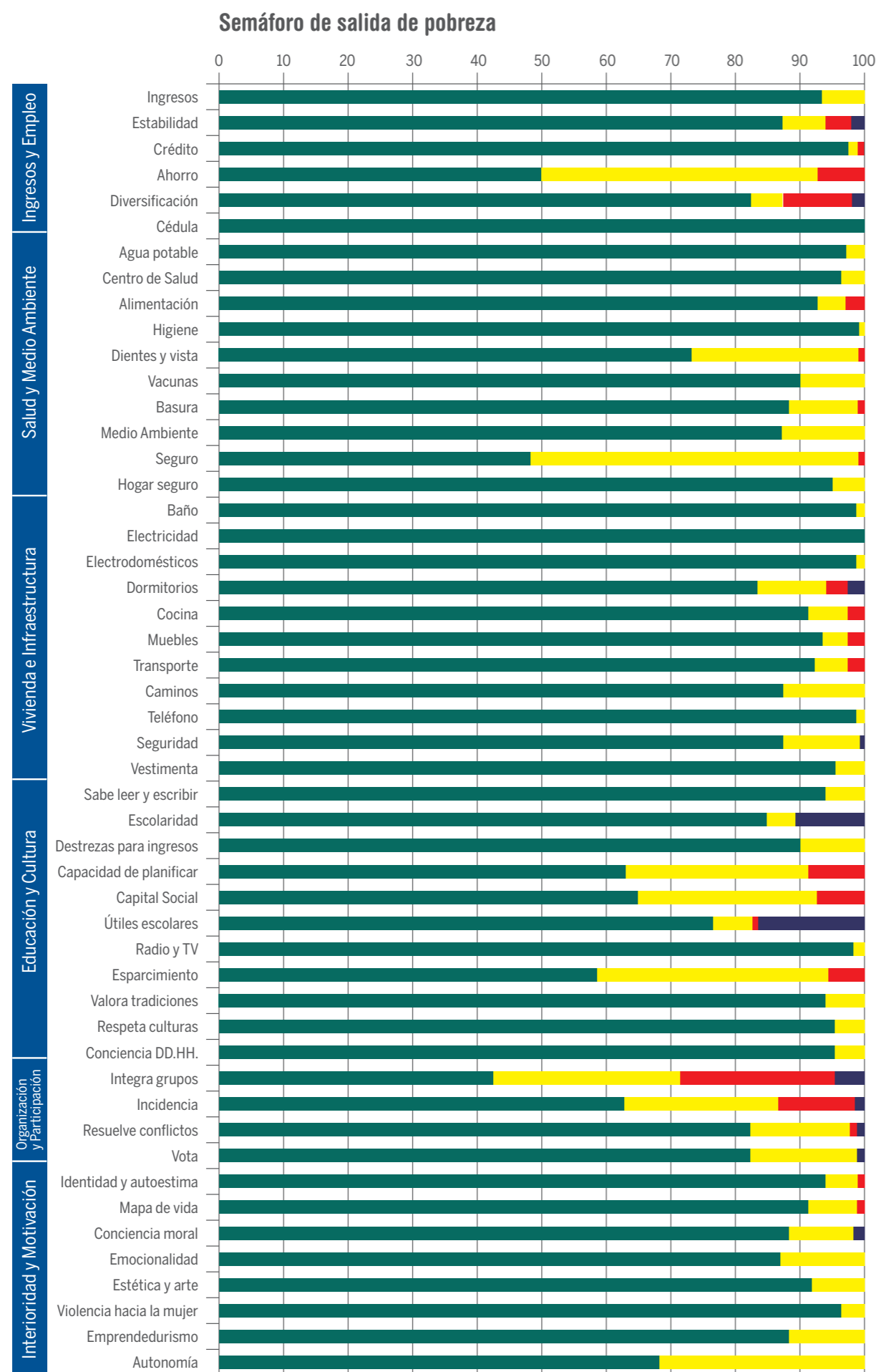
## Proyecto “Empresas sin pobreza”

El proyecto “Empresas sin pobreza”, coordinado por la Asociación de Empresarios Cristianos – ADEC, reunió a 15 empresas locales pioneras, entre ellas Visión Banco, para ejecutar una encuesta a sus colaboradores bajo una metodología denominada “Semáforo”, compuesta por 50 indicadores multidimensionales de pobreza. Los indicadores se dividieron en “Ingresos y Empleo”, “Salud y Medio Ambiente”, “Vivienda e Infraestructura”, “Educación y Cultura”, “Organización y Participación”, “Interioridad y Motivación”.

Gracias al trabajo conjunto entre las áreas de Dirección de Personas, Responsabilidad Social Empresarial y Tecnología de la Información del Banco, pudimos aplicar la encuesta a nuestros colaboradores del norte del país, entre ellos a los del Centros de Atención al Cliente de Concepción, Horqueta, San Pedro, Santa Rosa, Santaní, Cruce Liberación, Caazapá, San Juan Nepomuceno, Limpio, Villeta, Itá, J. A. Saldívar y Abasto Norte.

A partir de la información recopilada y del diagnóstico, establecimos áreas prioritarias para la mejora de la calidad de vida de los colaboradores en aspectos como: Ahorros familiares, seguros (salud y sepelio), entretenimiento y esparcimiento, y vivienda.





En el cuadro de evaluación de indicadores, el color verde indica valores por encima de la línea de pobreza; el amarillo muestra valores en el rango de situación de pobreza, y el color rojo señala valores en el rango de situación de extrema pobreza.



### Lactarios para las compañeras

En el año 2013 hicimos adecuaciones para la instalación progresiva de lactarios para la extracción y guarda de la leche materna de las colaboradoras que están en etapa de amamantamiento, a modo de incentivar y facilitar la lactancia materna. Ya tenemos habilitados un total de 6 lactarios en las dependencias de: Casa Matriz, San Lorenzo, Oliva, Pinozá, Palma y EE.UU.

### Programa “Calidad de vida”

Para asegurar el bienestar y compromiso de los colaboradores, continuamos con los programas de “Calidad de vida” promoviendo prácticas de vida saludable por medio de actividades de esparcimiento y charlas desarrolladas por el Asesor Médico del Banco.

Tanto en la empresa como en la comunidad impulsamos la práctica de la actividad física como factor fundamental para una vida saludable. Incentivamos la participación de los colaboradores absorbiendo una parte de los costos tanto en corridas, maratones y eventos deportivos. En el 2013 se citan Visión Corre, Carrera de las Chicas, Corrida de la Solidaridad Dequení, Techo Corre, Manduara Light, MIA (Maratón Internacional de Asunción), el torneo interno, el torneo ADEFI, la carrera ciclística Copa CECI, entre otros. En cuanto a las jornadas de promoción de la salud, apoyamos la minga ambiental de lucha contra el dengue emprendidos por varios concejos locales, hospitales, centros de salud y municipios.





# Fortaleciendo vínculos en espacios de esparcimiento y alegría

Como ya es tradicional, los directivos de Visión Banco ofrecieron a sus colaboradores dos importantes encuentros, uno de ellos por motivo del Día del Trabajador donde el homenaje es para nuestro recurso más importante y diferenciador: los más de 2000 colaboradores que día a día contribuyen con su esfuerzo, responsabilidad, convicción y alegría al fortalecimiento y sustentabilidad de la empresa.

Igualmente, en el mes de diciembre, en una fiesta singular, se festejó con todos los colaboradores los logros institucionales obtenidos durante el año, se expusieron los desafíos para el año 2014 y se conmemoró el 21° aniversario del Banco.

Principales dimensiones al cierre del año 2013

	2011	2012	2013
Colaboradores	1.534	1.925	2.085
Nuevas contrataciones	519	639	160
Índice de rotación	6,65%	6,39%	8,03%
Mujeres en cargos gerenciales	53%	53%	49%

Distribución de colaboradores por Región en el 2013

Distribución de colaboradores por región	Cantidad
I	233
II	239
III	201
IV	187
V	219
VI	165
VII	202
Casa Matriz	639
Total general	2.085

Cantidad y porcentaje de mujeres y hombres que trabajan en Visión

Total de mujeres y hombres	Cantidad de colaboradores	%
F	995	48%
M	1.090	52%
Total general	2.085	100%

Distribución de colaboradores por edad

Edad	Cantidad
Edad de 18 a 25 años	791
Edad de 26 a 35 años	1.004
Edad de 36 a 45 años	232
Edad de 46 a 65 años	58
Total general	2.085

Principales inversiones en colaboradores

Conceptos	2011	2012	2013
Almuerzo	2.949.907.087	3.775.693.181	4.862.207.581
Uniforme	318.234.785	715.247.566	359.494.567
Incentivo Variable de Gestión	19.488.107.280	33.202.938.720	31.811.688.804
Eventos Corporativos para colaboradores	954.792.585	1.052.200.387	1.363.839.903
Gratificación especial	4.172.558.493	5.545.426.577	6.823.519.721

Salario mínimo bancario vs. Salario mínimo Visión Banco en el 2013

Salario mínimo bancario		Salario Inicial Visión Banco		Relación Visión Banco vs. Mínimo Bancario	
Servicios	Administrativo	Servicios	Administrativo	Servicio	Administrativo
2.154.963	2.678.954	2.200.000	2.700.000	1,02	1,01

# 410.747 emprendedores

que forjan día a día el desarrollo del país



## CLIENTES ▾

La alegría de prosperar juntos



**Alcides Silveyra**  
se dedica desde hace 20 años a la venta de artículos de bazar, cotillón, regalos y juguetes en “El Mundo Cotillón”. Cuenta con dos locales en la zona alta de Encarnación y otro en el circuito comercial.

**Estamos en Encarnación desde 1993,** contamos con más de 14.000 clientes y 3 Centros de Atención al Cliente.



**Doña Lidia Sanabria de Sosa**  
productora de leche y queso, tiene su establecimiento en la zona rural de An-tequera y llegó hasta nosotros a través del convenio con Paraguay Rural y la FECOPROP Ltda.

**Estamos en San Pedro desde el 2011** ayudando a dar el gran salto a más 3.200 clientes.



**Ricardo González Quiroga**  
es dueño de una verdulería y frutería en  
el pujante Mercado Municipal de Con-  
cepción. Empezó con un puesto y tras  
nuestro apoyo ya suma tres locales.

**En Concepción tenemos presencia desde 1999,**  
donde nos enorgullece  
servir a más de 4.700 clientes.



**Benicia Saldívar Ferreira**  
tiene una dulcería, en la cual trabaja con  
tesón junto a su esposo. La infraestruc-  
tura con la que cuenta, su experiencia y  
posicionamiento en el rubro, le permiten  
ser distribuidora de supermercados y  
despensas de la zona.

**Tenemos presencia en Caacupé desde 1994**  
y nuestra cantidad de clientes asciende a  
5.500.





**Antonio Hopf**  
propietario del agua mineral  
“San Antonio”, empezó con una pequeña  
planta envasadora. Tras recibir nuestro  
financiamiento desde el 2003, amplió su  
local y negocio hasta posicionar su mar-  
ca como líder en Oviedo, extendiéndose  
a otros departamentos.

**Coronel Oviedo nos abrió  
sus puertas desde 1996,**  
donde atendemos a más de 4.500 clientes.



**María Casilda Bogado**  
propietaria de “Chipería El Gordo”,  
comenzó este emprendimiento hace 10  
años sobre la Ruta I. Hemos financiado  
la ampliación de su local, compra de  
maquinarias y capital operativo. Hoy, su  
chipería es referente en Paraguari.

**Paraguari nos recibió alegremente en el 2011**  
y ya sumamos más de 3.000 clientes.



## Nuestra visión de servicio al cliente

Consideramos a nuestros clientes como la razón de ser de nuestra empresa. Por ello, estamos comprometidos a visitar, escuchar, atender, conocer y satisfacer uno por uno a nuestros clientes.

## Nuestro enfoque de gestión comercial

Entendemos que la sostenibilidad de nuestra gestión se sustenta no sólo en el crecimiento económico generado por nuestros productos y servicios sino en el adecuado manejo de riesgos tanto para el negocio como para nuestros clientes, en la accesibilidad de nuestros productos y servicios, en la diversificación de los mismos.

Es así que nuestro enfoque de gestión se basa en tres pilares fundamentales: la responsabilidad sobre nuestros productos y servicios, la inclusión y accesibilidad financiera y la oferta diversificada de servicios para distintos segmentos.

## Responsabilidad sobre productos

### Iniciativas de protección al cliente

Comprometidos con nuestros clientes, contamos con una Política de Protección al Cliente y Defensa al Consumidor Financiero para velar por el cumplimiento de estos principios en la construcción de relaciones sostenibles.

### Protección de datos de clientes

Durante el año 2013, acorde con toda la gama de implementaciones realizadas, se extremaron los mecanismos de protección de la web de Visión Online con medidas de prevención, detección y contención frente a los ataques de seguridad, complementadas con el análisis y pruebas de vulnerabilidades realizados por personal experto contratado para este tipo de investigaciones, a fin de asegurar proactivamente los sistemas.

Esto nos permite ofrecer a nuestros clientes un entorno confiable para sus operaciones bancarias en la web, complementado con campañas permanentes de actualización de datos, que tienen por objetivo asegurar la calidad de los datos de nuestros clientes y la trazabilidad de sus operaciones.

### Publicidades con el sello “Comprá responsablemente”

Comprometidos con la transparencia y la educación financiera, hemos implementado la revisión e inclusión de contenido de protección al cliente en promociones y publicidad de los productos. El más difundido es el sello “Comprá responsablemente” que insta a un consumo planificado y controlado, para evitar el sobreendeudamiento.



Directivos de Visión Banco con representantes del MIC

### Fuimos reconocidos por el MIC por nuestras iniciativas

En un acto oficial recibimos una placa de reconocimiento por nuestro Programa de Protección y Defensa al Consumidor Financiero, en el marco de la “Presentación de resultados de la Dirección General de Defensa del Consumidor” del Ministerio de Industria y Comercio (MIC).

En la ocasión, autoridades del MIC destacaron la implementación de nuestra política institucional en este tema, nuestra guía de buenas prácticas, materiales de información y educación financiera sobre cada producto, los procesos de atención a reclamos implementados, el establecimiento de un área de Defensoría al Cliente con criterios claros de actuación, así como nuestra adhesión al SMART Campaign y a la ley de Defensa al Consumidor.

Consideramos que mientras más informado y consciente esté el cliente en términos financieros, tomará buenas decisiones, tendrá mejor calidad vida, desarrollará al máximo su capacidad y aportará al bienestar de la economía en el país.

De esta manera, vamos más allá de los requisitos establecidos por la autoridad financiera, mejorando proactivamente nuestros procesos para garantizar los más altos niveles de transparencia y protección al cliente.

### Defensoría del Cliente

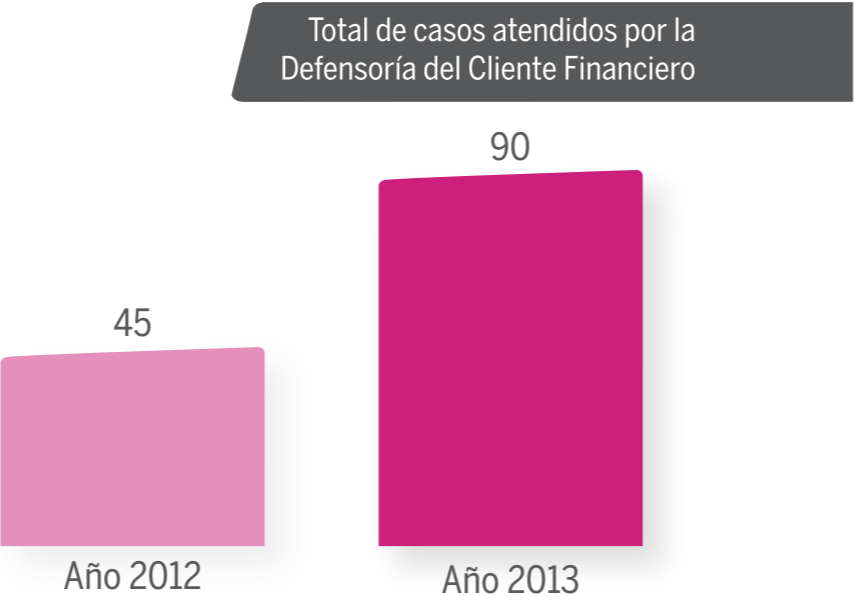
Hace dos años habilitamos esta instancia gerencial para atender casos críticos, para garantizar los derechos de los clientes y para que sus quejas sean atendidas y consideradas convenientemente.

Si el cliente no queda satisfecho con las respuestas de nuestra Defensoría del Cliente, podrá recurrir al Servicio de Mediación, en base al convenio de cooperación que tenemos con el Centro de Arbitraje y Mediación del Paraguay (CAMP), siendo ésta una instancia especializada y neutral para la resolución de los conflictos, como medio alternativo.



Silvana Bernal  
Encargada de Transparencia y Protección al Cliente

■ Cantidad de casos



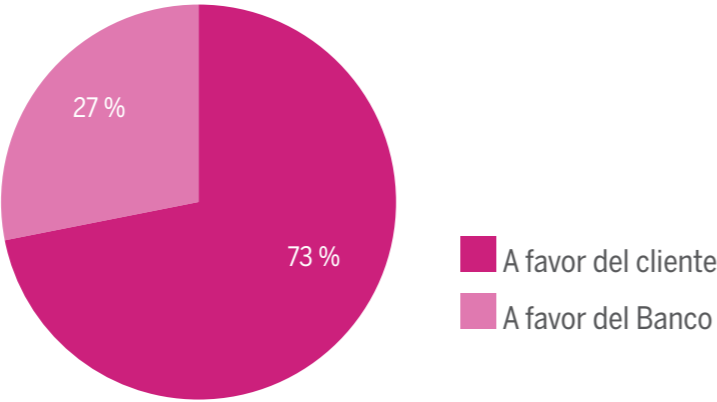
Tipo de Intervención 2013

Directa (79)	A favor del Cliente	66
Indirecta (11)	A favor del Banco	24
Total		90

Casos de Posible Fraude 2013

Tarjeta de Crédito	Cantidad	Monto Gs.
Indirecta (11)	3	5.508.528
Cuenta Corriente	1	-
		5.508.528

Resoluciones



Productos	Total de Casos	Cantidad de Casos en costo para el Banco	Costo Total
Tarjeta de Crédito	32	22	31.930.635
Préstamos	19	1	1.276.199
Cuenta Corriente	17	1	36.000
Caja de Ahorro	14	8	14.037.670
Cientes casuales	4	-	-
Certificado de Ahorro a Plazo	1	-	-
Convenios	1	-	-
Servicio Visión On Line	1	-	-
Disconformidad con la atención	1	-	-
Total	90	32	47.280.504

Detalle de casos atendidos por producto

Productos	2012	2013
Préstamos	13	19
Tarjeta de Crédito	13	32
Cuenta Corriente	7	17
Caja de Ahorro	5	14
Cientes casuales	3	4
Descuento de Cheques	1	-
Servicios	1	1
Tarjeta de Débito	1	-
Certificado de Ahorro a Plazo	1	1
Disconformidad con la atención	-	1
Convenios	-	1
Total	45	90

Sensibilización a aliados comerciales

En el 2013 hemos enviado cartas de sensibilización a nuestros aliados comerciales y proveedores, con quienes compartimos nuestra Política de Protección al Cliente, instando a que consideren también dentro de sus procesos de gestión, políticas de protección y abundante información en beneficio de sus clientes.

Aprovechando el “Día Mundial de los Derechos del Consumidor” realizamos una campaña de concientización de derechos del consumidor en el Supermercado Archi, ocasión en que repartimos información sobre estos derechos y difundimos mensajes radiales de educación financiera en el circuito cerrado de audio del supermercado, durante todo el día.

Información sobre productos

Orientamos con nuestros materiales informativos

A fin de orientar a nuestros clientes que utilizan el servicio de Visión On-line, elaboramos el material informativo “Prevención del Robo de Identidad”. A través de los extractos de tarjetas se enviaron informaciones sobre “Medidas de Prevención para su Seguridad Personal”, “Recomendaciones para uso de ATM y Tauser”, “Guía Útil de Transacciones con tarjetas en el exterior”, “Programa de Educación Financiera y protección al Cliente”, “Guía Útil para el uso seguro de tu Tarjeta de Débito”.

Además, en nuestra página web se incluyó información sobre “Transparencia y Protección al Cliente” donde se condensa toda la información referente a estos temas, incluidas las proformas de cálculo de interés por producto: Tarjeta de Crédito, préstamos, cuentas de Ahorro a la Vista, Certificado de Ahorro – Plazo Fijo.

Calidad de atención a los clientes

Las visitas del Mystery Shopper

Como iniciativa del área de Calidad de Atención al Cliente, en el 2013 se implementó el sistema de monitoreos trimestrales a través de las visitas del Mystery Shopper (cliente incógnito) en los Centros de Atención al Cliente.

Los atributos que se evalúan son presencia, amabilidad, bienvenida, actitud, interés, trato, rapidez, conocimiento y manejo de la información, además del aspecto y la limpieza del local.

El Mystery Shopper constituye una oportunidad para que los colaboradores obtengan un retorno de su desempeño, compartan sus experiencias y vivan la práctica cotidiana de la calidad.



Área de Calidad de Atención al Cliente

Con “Visión 360°” el cliente es el centro

El CRM (Customer Relationship Management), es una estrategia de negocios orientada a fidelizar y gestionar el principal activo de la empresa: la información del cliente. “Visión 360°” es un software CRM desarrollado con recursos internos a mediados del 2013, en el que se reúne y condensa toda la información necesaria para conocer a nuestros clientes, obtenida desde diferentes medios o sistemas, en una vista única e integral.

El principal beneficio de Visión 360°, además de la vista centralizada de información del cliente, es el apoyo comercial que se brinda al ofrecer agilidad en la atención y aumentar las ofertas a través del conocimiento del cliente.

La importancia del buzón de sugerencias

El buzón de sugerencia es un canal de comunicación que permite la evaluación de satisfacción de clientes con nuestros servicios, manifestación de reclamos y sus sugerencias, sobre productos, servicios, atención e infraestructura del Banco.

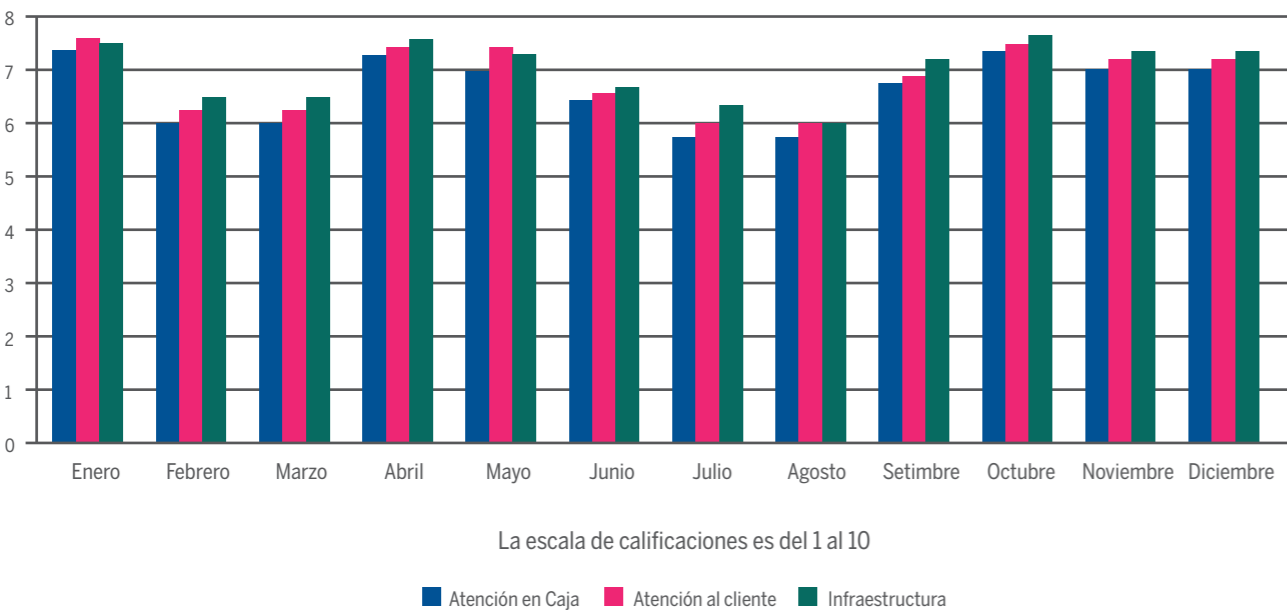
Los aspectos evaluados son la rapidez, cortesía y aspecto del personal en la atención en caja; el conocimiento, la competencia, el grado de satisfacción y la amabilidad en la atención personalizada; las comodidades, señalizaciones, iluminación y limpieza en las oficinas.

El buzón de sugerencias sirve para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, motivarlos y generar un espacio de opinión para los mismos.

Cantidad de sugerencias y reclamos procesados en el 2013

Mes	Cantidad
Enero	797
Febrero	820
Marzo	489
Abril	697
Mayo	573
Junio	421
Julio	453
Agosto	427
Septiembre	435
Octubre	551
Noviembre	446
Diciembre	596
Total	6.705

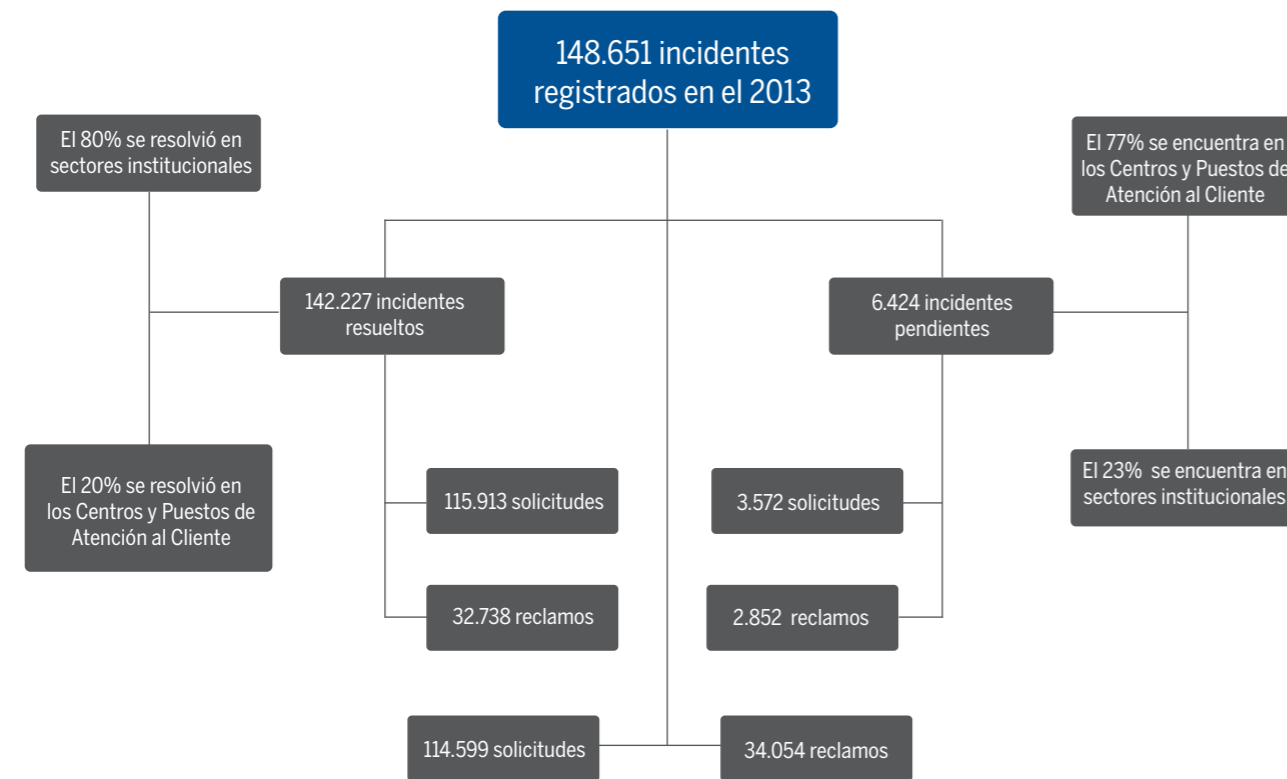
### Evaluación de satisfacción de clientes con los servicios



### Seguimiento de soluciones con el IH Center

El Centro de Ayuda para Incidentes (IH Center) es una herramienta de gestión interna utilizada para canalizar solicitudes y reclamos de clientes, con el fin de brindar soluciones y respuestas adecuadas. La misma experimentó un crecimiento muy importante en cuanto a utilización en el año 2013, lo que incidió directamente en los números reportados cada mes. Se crearon nuevos motivos, nuevos sectores y nuevos usuarios, para ser efectivos respecto a los objetivos planteados para nuestros diferentes procesos. Las facilidades y la flexibilidad del IH Center permiten que varios procedimientos se simplifiquen, generando un proceso de registro que ayuda a obtener informaciones útiles y trazabilidad de los casos.

#### Panorma general a diciembre de 2013



Área de Catastro

### Catastro y el conocimiento del cliente

Mantener actualizada la información de los clientes es una de las principales misiones del área de Catastro, lo que contribuye a la mejora continua. En el 2013, el gran desafío para este equipo, compuesto por 22 personas, fue liderar la implementación de un nuevo sistema de gestión de datos de clientes con el fin de que los conozcamos más y nos mantengamos cerca de ellos, ofreciéndoles productos y servicios acorde a sus necesidades.

Otro hecho importante fue el pasar de una gestión de trato indirecto con clientes a un contacto directo por teléfono, lo que ayudó a actualizar los datos con un alto índice de efectividad.

Desde la creación del área, la misma ha participado de otros proyectos del Banco referentes al mejoramiento de sistemas y procesos. Se ha consolidado como el área de custodio de la información de los clientes además de ser un equipo de apoyo importante para los integrantes de los Centros y Puestos de Atención al Cliente en materia de registro de información.





## Metas logradas en el Contact Center

Consideramos la atención al cliente una pieza angular en nuestro negocio y tenemos en claro que precisamente el Contact Center es un potenciador muy importante en la generación de vínculos perdurables con nuestros clientes.

Contamos con todos los elementos necesarios para administrar un Call Center in house competitivo y eficiente: herramientas tecnológicas de última generación, colaboradores altamente calificados para la administración del área y, sobre todo, el conocimiento y la experiencia para garantizar resultados óptimos.

El porcentaje de abandono se refiere a la cantidad de personas que contactan al Banco vía telefónica y abandonan la llamada antes de que se les atienda.

### Resultado global en el año 2013

Objetivo % Abandono	% Abandono Obtenido	Desvío
3%	3%	Logrado
Objetivo de velocidad en la atención	Velocidad obtenida	Desvío
15 segundos	7 segundos	Logrado

### El perfil de los Agentes de Atención

Hemos logrado consolidar un equipo altamente eficiente y motivado, gracias a la incorporación de criterios de selección de Agentes de Atención, considerando cualidades como: espíritu de servicio, empatía, excelente trato, predisposición óptima y actitud positiva.

Desde el Contact Center, apoyamos a los eventos organizados y promocionados por el Banco, en los cuales los Agentes tienen activa participación. Introdujimos dinámicas innovadoras de trabajo en equipo que incluyen juegos y competencias, con el objetivo de convertir en agradables las tareas rutinarias. Lo que hacemos en el Contact Center día a día es maximizar el rendimiento y el compromiso de nuestra gente a través de procesos de selección adecuados, motivación constante y oportunidades de desarrollo personal.

En el 2013 hemos logrado alcanzar las metas propuestas para el área de Contact Center, gracias a la adecuada gestión de indicadores, Workforce Management y coaching constante a nuestro equipo de trabajo.



Diego Barreto  
Encargado de Negocios Inclusivos

## Programa de educación financiera

- Curso “Negocios que llegan lejos”
- Charla “Manejo de dinero”
- Cápsulas en radio
- Mensajes educativos en prensa escrita
- Audiovisuales
- Acuerdos con aliados

Buscamos garantizar una inclusión responsable en el sector financiero, brindando formación gratuita en gestión de negocios en charlas y cursos en varios puntos del país, con el desafío de empoderar a nuestros clientes, mejorar su calidad de vida, reducir la desigualdad y facilitar la inclusión económica.

Entre las diferentes acciones del Banco se destaca la difusión de breves cápsulas de radio en las principales radios AM y FM y frases en prensa escrita que concientizan con sencillez sobre temas como el ahorro, la bancarización, el uso de tarjetas de crédito y débito, los microcréditos, el presupuesto personal, la canasta familiar, el endeudamiento consciente, el crédito responsable, entre otros.



### Curso “Negocios que llegan lejos”

Programa educativo que mejora las capacidades de los microempresarios en gestión de empresas, administración, RR.HH. y ventas, además de formar en el uso responsable productos financieros y los riesgos que implica el mal uso de los mismos. En el 2013 hemos implementado este curso para clientes de Asunción, Mariano Roque Alonso, San Lorenzo, Lambaré, Capiatá, Ypacaraí, Limpio, Villarrica y San Juan Nepomuceno.

### Charlas “Manejo de dinero”

Centradas en el uso del dinero y las herramientas de finanzas, con componentes abordados como el ahorro, el crédito, la inversión, el riesgo y los seguros. En el 2013 desarrollamos este entrenamiento para clientes en Asunción, San Pedro, La Colmena, Acahay, Encarnación, Chore, Repatriación, Guajayvi, J. Eulogio Estigarribia, Nueva Germania, Ciudad del Este, Colonia María Antonia e Isla Alta.

### Alianzas con componentes de educación financiera

Tenemos convenios con el Servicio Nacional de Promoción Profesional, la Fundación Dequení, la Asociación de padres de la Fundación Fe y Alegría, GEAM-Jaikatu y la Junior Achievement, los cuales aprovechamos para brindar servicios no financieros con sesiones de educación financiera. Los dos grupos meta son los emprendedores y empresarios -desde pequeños a medianos- como también aliados estratégicos de organizaciones sin fines de lucro que atienden a diversos actores de su área de influencia.

### Curso “Producción primaria con buenas prácticas rurales”

Desarrollamos charlas formativas dirigidas a productores de varios sectores del país incluyendo aspectos como las mejores prácticas en técnicas de producción en sus respectivos rubros agropecuarios.

2012	Participantes	2012 (averiguar año)	Participantes	2013	Participantes
Negocios que llegan lejos	779	Negocios que llegan lejos	885	Negocios que llegan lejos	907
Educación Financiera	678	Educación Financiera	1.035	Educación Financiera	1.290
	1.473		1.920		2.197

Cantidad total en 3 años: 6.053



Luz Gómez  
Gerente de Microempresas

## Servicios financieros inclusivos

Las microfinanzas inclusivas permiten la participación de sectores de bajos ingresos en cadenas de generación de valor, incorporándolos como socios, consumidores, proveedores o distribuidores, constituyendo una alternativa viable para la bancarización y el desarrollo sostenible, de tal manera que estos logren capturar valor por sí mismos y mejorar sus condiciones de vida.

En Visión Banco buscamos incluir responsablemente a nuevos actores, beneficiándolos con servicios bancarios en forma directa y fomentando la educación financiera, la protección al cliente y la transparencia. Desarrollamos productos financieros innovadores y mejoramos constantemente nuestros procesos internos con el objetivo de atender a todos los sectores de la población, incluyendo a la población más vulnerable.

La cercanía con el cliente también es pilar de nuestra estrategia, por ello somos el banco con la mayor red de Centros de Atención al Cliente del país y habilitamos numerosos canales de acceso. Estamos presentes en lugares distantes, nos insertamos en los barrios, en mercados emergentes y, en numerosas localidades somos la única entidad bancaria.



## Experiencia con cadenas de valor

El modelo que utilizamos es la participación de una gran empresa, su cadena de valor y una organización que provee asistencia y educación técnica. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes involucradas.

El proceso consiste en otorgar apoyo a las cadenas productivas a través de financiamiento a los proveedores que forman parte de la cadena de suministro y capacitación en educación financiera mediante aliados estratégicos.

Hemos firmado varios convenios a través de los cuales pudimos beneficiar a productores de distintos sectores. Los convenios firmados con grandes empresas del sector agropecuario, asociaciones y cooperativas posibilitaron la inclusión de productores primarios al sistema bancario y su acceso por primera vez a servicios financieros.

**G. 15.000.000.000  
de financiamiento  
a través de cadenas  
productivas  
agropecuarias en el 2013.**



Área de Alianzas Comerciales y Ventas

## Resultados de las alianzas

En el año 2010 iniciamos con un comité de productores, pero hoy estamos atendiendo más de 80 comités, asociaciones y grupos de productores de todo el país, en más de 20 Centros de Atención al Cliente, trabajando con cadenas de valor de mandioca (2 empresas), sésamo (3 empresas), caña de azúcar (2 empresas), algodón (1 empresa). En estas cadenas también trabajamos con convenios interinstitucionales (Proyecto Paraguay Rural / MAG / FIDA, USAID, FECOPROD).

Acompañamos el crecimiento del sector con innovaciones como lo es el Micro Seguro Agrícola para los rubros de sésamo y mandioca, con posibilidades de ampliarlo a otros cultivos (chia, y caña de azúcar). Además innovamos en el financiamiento que permite la incorporación de tecnologías de producción mejoradas (encalado-fertilización) a mediano plazo, para el cultivo de la mandioca, y financiamiento de nuevos cultivos como la chia y próximamente el Ka'a He'e.

Más de 2.000 familias recibieron financiamientos por G. 15.000.000.000 a través de cadenas productivas agropecuarias, en todo el país, sólo en el 2013. Si contamos desde el 2010 suman más de G. 50.000.000.000 en préstamos a estos productores rurales y 10.000 las familias con financiamientos de Visión Banco.

Estos acuerdos de cooperación y trabajo conjunto, en el cual el Área de Alianzas Comerciales y Ventas tiene gran participación, constituyen oportunidades de negocios, creando valor social y económico para todas las partes involucradas.

## Exitosos tres años de “Juntos por tu hogar”

Según datos de Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT) en Paraguay el déficit habitacional es de 1.100.000. Se estima el aumento acumulativo de 15.000 viviendas al año, siendo la producción estatal habitacional de aproximadamente 8.000 viviendas anuales.

La vivienda básica es todavía deficitaria para amplios sectores sociales, con fuerte impacto sobre la vida de la población. Se suman a eso las necesidades de ampliaciones por problemas de hacinamiento, tanto en el área urbana como rural, y la informalidad de documentación en la tenencia de inmuebles.

En este contexto, nos hemos involucrado en un proyecto de soluciones habitacionales para generar negocios con valor social, ayudando a paliar una necesidad básica de las familias paraguayas.

En el 2010 formalizamos una alianza innovadora con Hábitat para la Humanidad Paraguay para trabajar en el proyecto “Juntos por tu hogar”, con el objetivo de mejorar las condiciones de vivienda de 500 familias al término de tres años. En Visión Banco, brindamos un servicio financiero diferenciado y con requisitos mínimos, sin garantía hipotecaria, elaborado para un segmento especial que no tiene acceso al sistema de financiamiento tradicional, que tiene como ingresos hasta cuatro salarios mí-



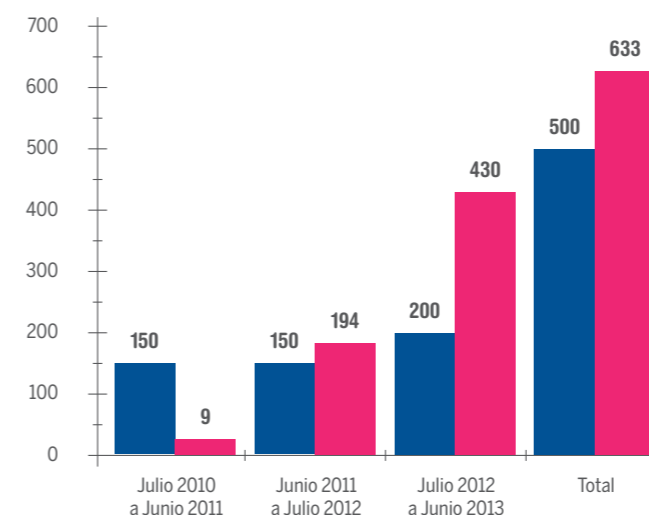
nimos y sean propietarios de terrenos. Estas familias, con esta iniciativa pueden realizar el sueño de la casa propia. Además, brindamos capacitación en educación financiera a los beneficiarios, sobre manejo de dinero y herramientas de finanzas.

Por su parte, la organización Hábitat para la Humanidad brinda asistencia técnica para la construcción de la vivienda con calidad y seguridad.

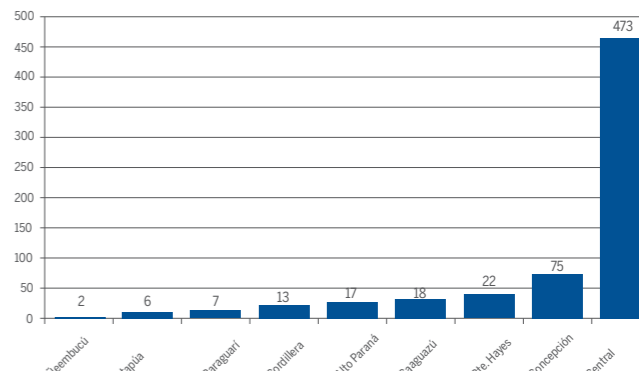
En los 36 meses de implementación del proyecto, que se cumplió en junio de 2013, se superó la meta inicial logrando finalmente mejorar las condiciones de vivienda de 633 familias, alcanzando así el 126,4% de efectividad. El convenio fue renovado por 5 años más, con la nueva meta de alcanzar 5.504 soluciones habitacionales.

Este servicio se encuentra disponible para actuales y nuevos clientes del Banco, dentro de los departamentos de Central, Cordillera, Itapúa, Guairá, Paraguari, Concepción, Coronel Oviedo, Minga Guazu, Ciudad del Este y Hernandarias. A diciembre del 2013, tenemos una cartera de G. 38.620.525.787.

### 126,4% de efectividad del proyecto en 36 meses



### Distribución por departamentos





Departamento Inmobiliario



## Principales resultados en tres años

- Impacto en la vida de 633 familias y más de 3.000 personas, mediante el acceso a soluciones habitacionales nuevas o de mejoramiento.
- Oportunidad laboral para cerca de 1.000 personas en los sitios de construcción, propiciando el involucramiento de proveedores de materiales e insumos (ferreterías, herrerías, comedores, despensas, otros).
- Movilización de más de 70 voluntarios nacionales e internacionales.
- Inversión superior a los \$5.8 millones de dólares durante los 3 primeros años de implementación.
- Acceso a la vivienda propia de un 43% de familias que antes vivían en alquiler y un 32% que vivía en la casa de algún familiar.
- Expansión del proyecto a Asunción y a los departamentos de Central, Concepción, Alto Paraná, Paraguarí, Cordillera, Itapúa, Caaguazú, Ñeembucú y Presidente Hayes.

**“Doy Gracias a Dios,  
a Hábitat y a Visión Banco  
por la confianza que  
depositan en mí.  
Este es el Paraguay  
que la gente no ve, si somos  
emprendedores y formamos  
equipo estas cosas  
son posibles”,**

**Nayila Salum**

Testimonio de beneficiada



## Crecen los Corresponsales No Bancarios

Los Corresponsales No Bancarios (CNBs) son operadores de servicio constituidos por personas físicas o jurídicas que se desempeñan en establecimientos comerciales propios o de terceros, distintos de los del sistema financiero, que conforme a un acuerdo contractual y bajo responsabilidad del Banco, pueden prestar las operaciones y servicios autorizados por el Banco.

Fuimos los pioneros en el sector financiero en implementar este canal, el cual nos permite llegar a los clientes en aquellas regiones o sectores donde nuestra presencia es poca o muy limitada. El objetivo es ofrecer a la comunidad una alternativa más, facilitando el acceso a servicios financieros y contribuyendo así al desarrollo económico inclusivo del país.

**284 CNB  
habilitados  
a diciembre de 2013**

## Lanzamos la aplicación de Visión Móvil

En 2013 lanzamos la aplicación Visión Móvil para smartphones y tablets. Esta aplicación de simple y de fácil uso, con el mensaje “Tu Banco en la palma de tu mano”, beneficia a los clientes ofreciendo un buen servicio con mayor accesibilidad, complementando nuestra red de oficinas y los medios de atención tradicionales para conquistar nuevos segmentos.

La aplicación Visión Móvil está disponible para ser descargada sin costo desde la App Store de Apple y Google Play Store para Android. De esta manera, los clientes pueden acceder desde sus dispositivos a la banca móvil, para realizar transacciones en línea como consulta de saldos de cuentas, pagos de préstamos y de tarjetas de crédito, pago de servicios de ANDE, COPACO, ESSAP, facturas de Tigo y Personal y compra de minutos.

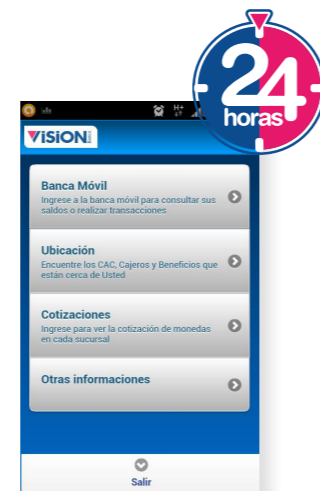
Otras de las funcionalidades que ofrece la aplicación es informarse de los beneficios que otorgan nuestras tarjetas de crédito, también ayuda a localizar los cajeros automáticos y Centros de Atención al Cliente más próximos de los usuarios, además de consultar las cotizaciones de monedas y discado directo al Contact Center.

Este nuevo servicio es para brindar a los clientes accesibilidad, rapidez, agilidad y seguridad, logrando que puedan ahorrar en costo y tiempo al realizar sus transacciones.

### Crecimiento de Visión Móvil

Marcando \*724 + SEND en un teléfono celular de la marca Tigo y Personal (sin necesidad de estar conectados a Internet) e ingresando el número de pin se puede ingresar a Visión Móvil, el cual constituye un canal para realizar transacciones en línea, consulta de saldos, pagos de servicios (electricidad, teléfono, agua), pago de préstamos, tarjetas de crédito, compra de minutos, etc.

El crecimiento de este servicio ha dado un gran salto en el 2013, cerrando el año con 95.256 clientes que ya lo utilizan.



**6.500 descargas de la aplicación en smartphones desde julio de 2013**



Lanzamiento de la aplicación en la Expo MRA

**95.256 clientes con Visión Móvil, con un crecimiento del 356% en el 2013**

## Impacto de los Préstamos al Toque y el Rekutu

Bajo las premisas de la inclusión de sectores que normalmente no acceden al crédito, la entrega rápida y la bancarización, hace dos años lanzamos el producto “Préstamos al toque”, otorgando facilidades desde G. 300.000. hasta 5.000.000, con requisitos mínimos. Con esta innovación hemos logrado captar más de 187.000 nuevos clientes, entre ellos nuevos bancarizados.

En el 2013 dimos un paso más y lanzamos el producto “Rekutu”, el cual habilita a un segundo “Préstamo al Toque” a aquellos clientes que pagaron en fecha la mitad de las cuotas pactadas del primer préstamo. Más de 74.000 clientes accedieron a él.

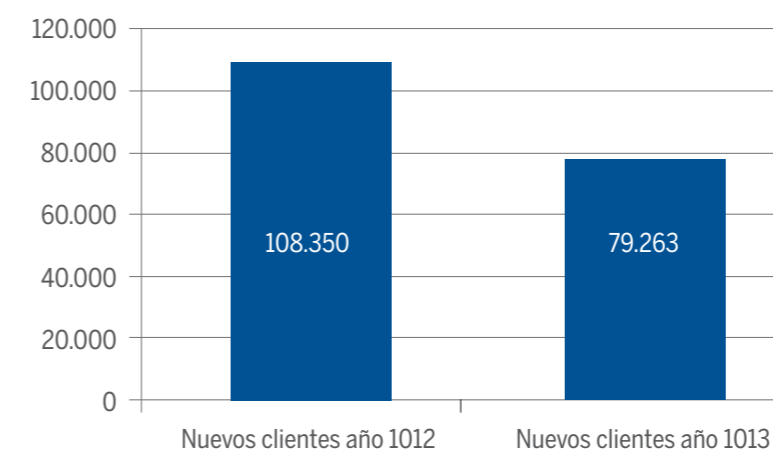
### Composición de la cartera

Hombres	Mujeres	Mujeres emprendedoras
51%	49%	40%

### Tecnología del proceso “al toque”

El producto de Préstamos al Toque requiere de una tecnología que permita administrar apropiadamente el riesgo que implica la rapidez de desembolso requerido. El sistema de Credit Scoring predictivo permite la gestión eficiente y segura de los Préstamos al Toque, ya que en forma automatizada determina si los clientes son aptos o no para acceder a este crédito.

### Nuevos clientes y bancarización con los Préstamos al Toque por año



**187.613 nuevos clientes gracias a los Préstamos al Toque**

**74.219 clientes ya han hecho Rekutu**





Área de Tarjeta de Crédito

## Fortalecimiento de servicios financieros para diversos segmentos

### Novedades con nuestras tarjetas de crédito

En el 2013 lanzamos la Tarjeta de Crédito Signature, dirigido a un segmento premium, con alto poder adquisitivo y expectativas más allá de los beneficios tradicionales que ofrece el producto. Esta tarjeta brinda un paquete único de beneficios y servicios especialmente diseñados para clientes exigentes.

Al cierre del 2013 ocupamos el tercer lugar en el mercado financiero en saldos de cartera y cantidad de plásticos, lo que denota un crecimiento en los últimos años.

Entre las principales campañas publicitarias se destacaron la promoción con agencias de viajes, la semana navideña, la vuelta a clases, con adelanto efectivo en cuotas sin intereses; Semana Santa, Día de la Madre y Día del Padre.

### Comex y las operaciones internacionales

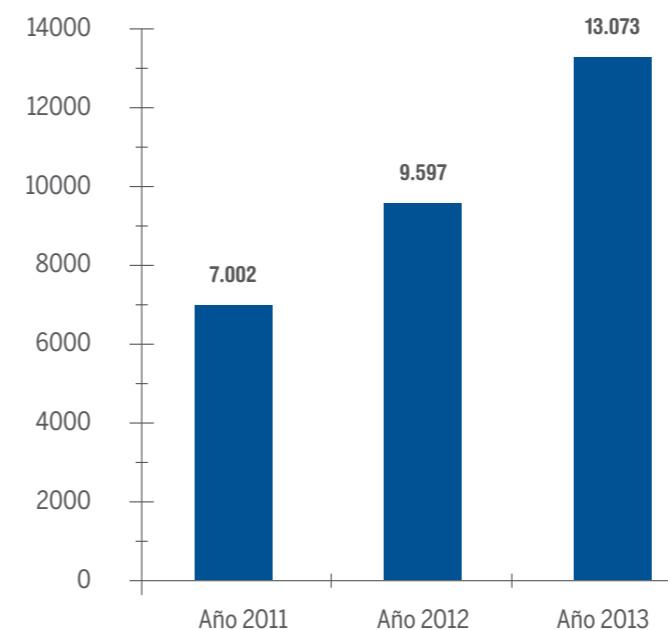
La misión del área de Comercio Exterior (Comex) es promover el crecimiento de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas a sus operaciones internacionales de acuerdo a las necesidades, con el fin de apoyar el desarrollo comercial de los mismos.

Desde el paso de financiera a Banco, con la apertura del Departamento de Operaciones Internacionales, obtuvimos excelentes resultados basados en nuestro servicio, lo que nos permitió consolidarnos en el mercado.

Este crecimiento fue impulsado principalmente por el producto de Transferencias Internacionales, tanto recibidas como remitidas, así también en los productos de Carta de Crédito Exportación e Importación, Cobranza documentaria, Garantías Nacionales e Internacionales. Además se logró la automatización de los procesos, lo que generó disminución de los riesgos operativos de tiempo y costo.

Las área de Cambios y Comex trabajan de manera coordinada a fin de ofrecer tasas cambiarias competitivas y brindar calidad a nuestros clientes. El 90% de las transacciones de Comex son liquidadas con operaciones de Cambios por lo cual el trabajo conjunto de ambas áreas es importante para mantener un buen servicio.

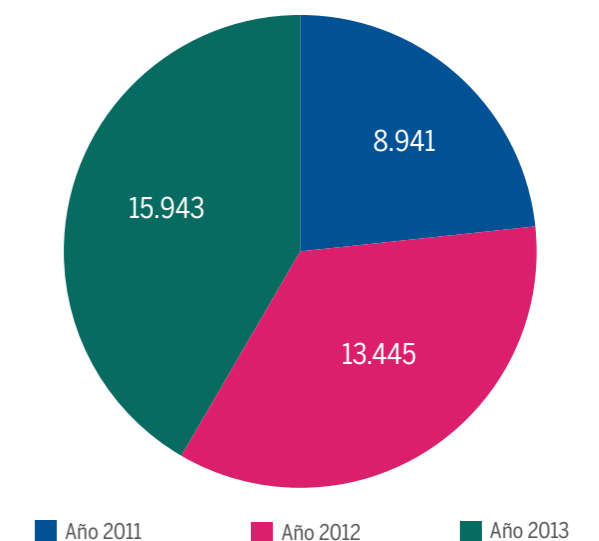
### Cantidad de transferencias enviadas y recibidas del exterior



Lo que respecta a las operaciones de comercio internacional, actualmente contamos con diferentes productos como Transferencias Bancarias (Recibidas / Enviadas), Cartas de Crédito, Stand By y Cobranzas Documentarias.

### 38.329 operaciones desde el año 2011 al 2013

#### Cantidad de operaciones del área de Comercio Exterior en tres años



## 745 aliados

en la cadena de valor que garantizan  
nuestro buen servicio



**PROVEEDORES** ▼  
La alegría de la afinidad



Área de Compras

# Enfoque de gestión con la cadena de valor

La creación de valor compartido constituye la base de nuestra gestión empresarial y consideramos que el impacto de nuestra gestión se extiende a toda la cadena de actores involucrados en la provisión de servicios.

Es por ello que nuestro enfoque de gestión de proveedores se centra en la transparencia y eficiencia de los procesos internos de adquisición, la promoción de prácticas responsables de proveedores, la mejora continua de la relación, la creación de espacios de participación y la priorización de proveedores locales, promoviendo la búsqueda conjunta de beneficios mutuos.

# Transparencia y eficiencia

## La misión del Área de Compras

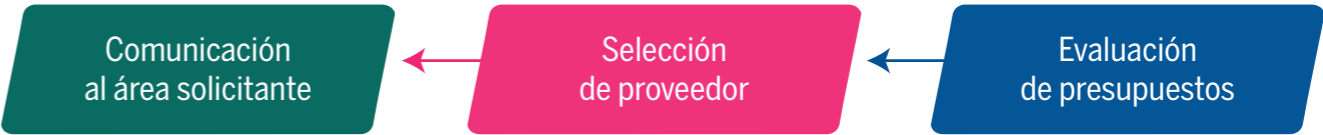
Nos enfocamos en gestionar la adquisición de bienes, productos y/o servicios necesarios para lograr que las tareas diarias se realicen con eficiencia y eficacia, cumpliendo siempre con los requerimientos del Banco en cuanto a calidad, cantidad, tiempo de respuesta y precio justo. Buscamos demostrar siempre la transparencia en el proceso de compra, así como también la confidencialidad necesaria y la orientación al beneficio mutuo en la relación con proveedores.

## El proceso de adquisición

Se inicia con el ingreso de la solicitud en el Sistema de Compras/Suministros, con los productos, bienes o servicios bien especificados. El paso siguiente es la autorización vía sistema del Gerente o Responsable del área de la solicitud ingresada.

Una vez aprobada la solicitud o el servicio, el área de Compras solicita cotización a los proveedores (tres presupuestos). Se evalúan las propuestas atendiendo principalmente la calidad, el precio, disponibilidad del producto o servicio, plazo de entrega y referencia del proveedor para la selección más adecuada.

Posteriormente se informa al área solicitante los datos del proveedor adjudicado.



Griselda Vallovera  
Gerente de Administración



**3.839**  
**solicitudes de compras**  
**se procesaron en el 2013**

### El fortalecimiento del Área

El área de Compras se ha consolidado en su estructura interna y en su rol en la estructura organizacional. La mayor participación de esta área en los procesos de toma de decisión contribuye a ahorrar tiempo e incrementar la eficiencia en las operaciones. Todo ello, con mayor transparencia y planificación, evitando la urgencia y el apuro.

Los proveedores han sido seleccionados de la siguiente forma:

#### Proveedores tipo 1

Contamos con 63 proveedores de productos y servicios considerados críticos para nuestro negocio, sin los cuales se puede ver afectado el servicio al cliente o la continuidad de los servicios del Banco. Son considerados proveedores importantes y claves.

#### Proveedores tipo 2

Contamos con 259 proveedores cuyos servicios y productos requieren una erogación económica importante y que la calidad de los mismos es de suma importancia para nuestros procesos.

#### Proveedores tipo 3

Contamos con 423 proveedores de productos y servicios secundarios que se requieren en la organización en forma eventual u ocasional, para los que se precisa de mayor libertad para su adquisición o contratación, atendiendo a cuestiones de disponibilidad, conveniencia y rapidez.

### Distribución de proveedores

Al cierre del año contamos con 745 proveedores, de los cuales solo uno es internacional, para la provisión de bovinas de papel para las cajas. Los demás proveedores de insumos y servicios son profesionales y empresas nacionales, en su mayoría PyMEs.



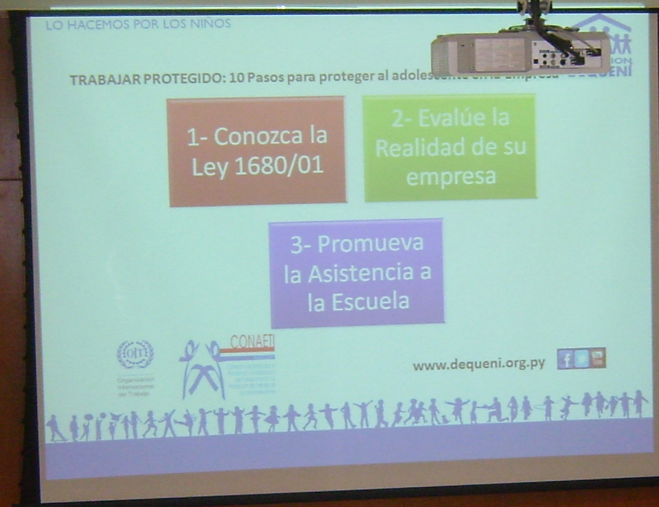
## Mejora continua de la relación

### Evaluación de proveedores

Los proveedores del Banco son sometidos a una evaluación periódica con el propósito de medir la eficiencia e identificar la necesidad de introducir mejoras que fortalezcan la cadena, por medio de un proceso de retroalimentación sobre los resultados de la evaluación.

#### Criterios de evaluación de proveedores

- Posición en el mercado
- Calidad del producto o servicio
- Entrega de servicios o productos a tiempo
- Atención al cliente
- Precio en relación con calidad y mercado
- Personal capacitado
- Documentación de proveedores
- Reacción al problema y capacidad para solucionar problemas
- Respuestas a tiempo prometido
- Responsabilidad Social y Ambiental – Conducta Ética



## Promovemos prácticas responsables

### Capacitación en responsabilidad social y ambiental

Durante dos días nos reunimos para realizar un relevamiento de progresos de las buenas prácticas de responsabilidad social de los principales proveedores que fueron capacitados en el Programa Cadena de Proveedores de Visión Banco, y para presentarles los avances de nuestro Manual de Buenas Prácticas Ambientales, el cual constituye una guía para la mejora en el desempeño ambiental de la empresa, contribuyendo en generar conciencia y cultura de respeto al medio ambiente y al compromiso con la sociedad.

### Sensibilización sobre derechos de la niñez y la adolescencia

Al considerar alianzas con proveedores, buscamos socios comerciales que compartan nuestra visión y nuestros principios éticos. Es por eso que realizamos un taller sobre "Trabajo infantil", con expertas de la Fundación Dequeni. La charla tuvo como principal objetivo sensibilizar y capacitar a nuestros principales proveedores acerca del impacto negativo del trabajo infantil, socializar nuestra política sobre niñez y adolescencia, compartir aprendizajes y motivar a nuestros proveedores a que se comprometan con la promoción y respeto de los derechos humanos.

Asimismo, se socializó el "Manual de Salud y Seguridad Ocupacional de Visión Banco", que deberá ser considerado en las operaciones de nuestros proveedores. Este material abarca cuestiones generales de salud y seguridad muy aplicables en las empresas proveedoras.



Sala de monitoreo

**Somos el único banco que cuenta con un sistema integrado y monitoreado por su propia sala de monitoreo.**

## La seguridad en el Banco

La misión del Área de Seguridad es velar por la protección de los Directores, colaboradores, clientes y bienes del Banco. Para ello, se preparan manuales, procedimientos, estudios de seguridad, análisis de riesgos y capacitaciones, que apuntan siempre a la prevención de hechos delictivos y siniestros.

El principal desafío del 2013 fue contar con un sistema de seguridad integrado entre el circuito cerrado de televisión, apertura de bóvedas y el sistema de alarmas contra robos e incendios de todos los Centros y Puestos de Atención al Cliente. Esta integración también incluye a nuestra Sala de Monitores de Casa Matriz, siendo el primer banco de plaza que cuenta con su propio sistema de monitoreo de alarmas integrado, funcionando al 100%. Además se suma la importante inversión para ampliar la sala de monitoreo en donde tenemos un control sobre todos nuestros locales y las bóvedas en los mismos.

En el año 2013 existieron tres intentos de asalto, a un Centro de Atención al Cliente y a dos cajeros automáticos (ATMs). Sin embargo, estos intentos fueron frustrados gracias al aumento del nivel de seguridad logrado con las medidas de prevención instaladas.

Durante el año, se procedió a la capacitación teórica y práctica de los colaboradores de gran Asunción, sobre "Lucha y prevención de incendios" en coordinación con el Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Paraguay, gracias a un convenio.

Desde octubre del 2011, no se han registrado hechos de asalto en las instalaciones del Banco. No hay reportes de incidentes, ni de colaboradores heridos o con accidentes por siniestros.

No obstante, se registraron dos principios de incendios en Centros de Atención, pero ambos fueron atendidos por los mismos colaboradores que, gracias a la capacitación y la excelente predisposición, sofocaron el fuego en resguardo de sus vidas, la de los compañeros y los bienes del Banco.

**52 colaboradores componen la brigada de Emergencia del Banco**

Presencia activa en

**17 departamentos**

impulsando a las comunidades



**COMUNIDAD** ▽

La alegría de servir y conectarnos

## Nuestro enfoque de gestión con la comunidad

Como parte de nuestro compromiso con el desarrollo social del país, enfocamos nuestra gestión social al desarrollo de las comunidades con las que nos vinculamos, reconociendo nuestro potencial de contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Nuestra estrategia social se centra en: la contribución a la mejora de la educación, salud, mitigación de la pobreza, apoyo a la inclusión social, promoción del desarrollo personal y profesional de los miembros de las comunidades donde operamos, y la promoción del voluntariado corporativo.

Estamos convencidos de que el abordaje de estos aspectos sociales contribuye no sólo a los desafíos de sostenibilidad del país sino también a la sostenibilidad de nuestro negocio.



## Promovemos la educación

### Los libros son esperanza para los niños Con Fundación en Alianza

Gracias al programa “Un libro, una esperanza”, recorreremos la capital y el interior del país, llevando donaciones de textos escolares a niños y niñas de los niveles de educación inicial y educación escolar básica de escuelas de escasos recursos. Nuestros colaboradores ayudan en la identificación de las escuelas a ser beneficiadas y participan en la entrega de los libros. Hemos entregado 31.053 libros entregados en 11 años.

### Apadrinamos la educación de 220 niños y niñas en situación de pobreza Con la Fundación Dequení

Gracias al aporte solidario de 968 padrinos y madrinan del Banco en el 2013, logramos juntar 220 Becas Escolares para la Fundación Dequení para que niños y niñas reciban una mochila con todos los útiles necesarios, el uniforme completo, la inscripción en la escuela de su comunidad y el seguimiento hasta concluir el ciclo escolar.

Con el fin de conocer a nuestros ahijados de Dequení y compartir juntos, recibimos una visita de ellos en una alegre y distendida tarde en la Casa Matriz, amenizada con dinámicas y juegos. Los niños tuvieron la oportunidad de conocer distintas áreas para ver cómo funciona un Banco y escuchar testimonios de los Directores y colaboradores sobre el desarrollo personal y profesional. Durante el acto central entregamos las mochilas.



### Con la Visión de “Una computadora por niño” Con Paraguay Educa

Tras un acuerdo firmado con la organización Paraguay Educa, hemos contribuido con recursos para el pago de honorarios de tres formadores, los cuales actúan de mentores de una manera constructiva, ofreciendo apoyo en caso de que el docente y los niños lo necesiten. Estos mentores acompañan al docente en la incorporación de la tecnología como herramienta de enseñanza y aprendizaje. El programa “Una computadora por niño”, es realizado en la ciudad de Caacupé, departamento de Cordillera.

### Educación financiera para nuestros hijos con la XO Con Paraguay Educa

A partir de nuestra alianza estratégica con Paraguay Educa, llevamos a cabo 6 talleres educativos denominado “EduJuegos”, con el objetivo de desarrollar el pensamiento lógico matemático y potenciar la resolución de problemas a través de juegos y en un ambiente colaborativo. Esta es la segunda edición que se realiza y tuvo la innovación de centrar su temática en la educación financiera, específicamente en el ahorro. Participaron 26 hijos e hijas de colaboradores entre 7 y 14 años, que utilizaron como aliada a la computadora portátil XO. Los talleres fueron en la ciudad de San Lorenzo.



**374 donantes voluntarios se lograron desde el inicio de la campaña en mayo de 2013**



## Promovemos la mejora de la salud

**Somos Centro de Inscripción de donantes de órganos**  
Con el Instituto Nacional de Ablación y Trasplante

En el marco de nuestra campaña denominada “¡Qué siga la vida!”, en el 2013 firmamos un convenio con el INAT, a través del cual fuimos habilitados como Centro de Inscripción de Donantes Voluntarios de Órganos y Tejidos, conforme a lo establecido en la Ley 1246/98. A través de nuestros Centros de Atención al Cliente, distribuidos en el país, logramos una cobertura nacional en cuanto a los puntos de inscripción. Desde el sector privado colaboramos a los esfuerzos en del INAT al poner a disposición infraestructura y recursos para contribuir en el aumento de donantes ante esta necesidad social.

**Carrera ciclística para ayudar a niños con cardiopatías**  
Con la Fundación CECI



En conmemoración al “Día mundial del corazón” y con el fin de recaudar fondos para el tratamiento integral de todos los niños portadores de cardiopatías en el Hospital de Niños Acosta Ñu, la Fundación del Centro Especializado de Cardiología Infantil (Fundación C.E.C.I.), organizó la carrera ciclística “Copa CECI” en la Costanera de Asunción, con nuestro apoyo como empresa comprometida con la promoción de la vida sana y la responsabilidad social. Pusimos un puesto de inscripción de donantes voluntarios de órganos y control de presión arterial.

**Atención básica en salud para 1.667 escolares**  
Con la Fundación Dequení



Brindamos nuestro apoyo a la Fundación Dequení con recursos para la atención de la salud básica, diagnóstico, vacunación y complemento nutricional de 1.667 niños y niñas en situación de pobreza en edad escolar, en el 2013, como condición indispensable para cumplir con las exigencias escolares, a través de un proceso participativo y autogestionado.



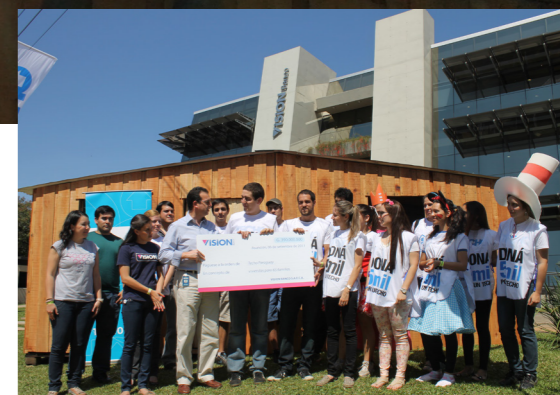
## Contribuimos a la mitigación de la pobreza

**Acceso a la vivienda: 65 familias beneficiadas en nuestras construcciones**  
Con Techo Paraguay

Como Banco oficial de la organización Techo Paraguay estamos comprometidos en el esfuerzo en mejorar la calidad de vida de las familias paraguayas. Bajo el lema de la campaña “Quien necesita un techo, necesita mucho más” durante el 2013 construimos 65 viviendas de emergencia localizadas en asentamientos de Bañado Norte, Lambaré, Luque, Ciudad del Este, Coronel Oviedo y Cambyreta, con el trabajo de más de 170 de nuestros voluntarios.

**Logística y voluntariado para colecta “5 mil por un Techo”**  
La colecta anual de Techo Paraguay es un evento de envergadura nacional que cuenta con nuestro apoyo logístico, teniendo como PC central nuestra Casa Matriz, donde se reciben, contabilizan las donaciones y se comunican los avances a los medios.

Sumamos también la ayuda voluntaria de colaboradores en varios puntos del país para el conteo de las donaciones recibidas a través de las alcancías. Más de 3.000 jóvenes salieron a las calles de Asunción, Gran Asunción, Coronel Oviedo, Encarnación, Ciudad del Este y otras ciudades con el objetivo de contagiar una actitud propositiva donde cada ciudadano se comprometa con el objetivo de construir un país más justo e inclusivo. ¡La meta de la colecta fue superada y la organización resultó un éxito!



**4.286 familias han sido beneficiadas desde el inicio del proyecto en 2010 hasta el 2013, de las cuales 165 corresponden a nuestras construcciones corporativas.**

**63.183.170 kilos  
recolectados  
en el 2013**

**Acceso al alimento: Colecta de alimentos  
para hogares, comedores y guarderías**  
Con la Fundación Banco de Alimentos

Estuvimos presentes un año más en la colecta anual del Banco de Alimentos en los supermercados de varios puntos del país. Se trató de una jornada completa de trabajo voluntario, con el fin de recolectar alimentos no perecederos para hogares y albergues que son apoyados por el Banco de Alimentos. Cerca de 3000 voluntarios, entre ellos 258 nuestros, estuvieron presentes en 67 supermercados de Asunción y Central, y en otros 30 del interior. Se superó ampliamente los 52.100 kilos de alimentos de la edición anterior. “La cena de los chefs”, un evento anual organizado a beneficio de la fundación, también recibió nuestro apoyo.

## Apoyamos iniciativas de inclusión social

**Colecta interna para oportunidades de inclusión  
Con la Fundación Teletón**

En sintonía con la misión de la Fundación Teletón de construir una sociedad inclusiva, entregamos nuestro aporte corporativo para que continúe el desarrollo de un sistema nacional de rehabilitación, accesible y que brinde oportunidades para los niños, niñas y adolescentes de 0 a 18 años de edad con discapacidad. Nuestra campaña interna permitió que 1.561 colaboradores realicen su donación, sumado al aporte institucional, a la Teletón 2013, cuya causa moviliza a todo el país con sus historias ejemplares de superación.

**Premiamos stands accesibles  
para personas con discapacidad**  
En la Expo de Mariano Roque Alonso

Como Banco oficial, impulsamos para todos los expositores el Concurso “Expo 2013, con Visión Inclusiva y Sustentable”, en alianza con la Fundación Saraki y la Fundación Moisés Bertoni. Una de las aristas del concurso fue la accesibilidad, consistente en la adecuación de la infraestructura y servicios para hombres y mujeres con discapacidad. Algunos indicadores tenidos en cuenta por el Jurado fueron las rampas de acceso, las veredas en buenas condiciones y libres de obstáculos, la señalización adecuada y los colaboradores sensibilizados para la atención a visitantes con discapacidad. Asimismo, realizamos en nuestro stand el “Día de la accesibilidad” con niños con el objetivo de concienciar sobre el tema discapacidad.

**Promoción de experiencias de inclusión**  
Con Parlgual y Tesape’a Paraguay

En el 2013 apoyamos el concurso del spot de concientización “Luz, Cámara, Acción” realizado por la organización Parlgual, que buscó crear conciencia sobre la importancia de la inclusión de personas con discapacidad en la sociedad. También nuestra Gerente de Dirección de Personas compartió la charla “Inclusión laboral efectiva” en el Congreso Internacional de Empleo y Discapacidad organizado por la Asociación Tesape’a Paraguay, del cual participaron varias organizaciones.



# Promovemos el desarrollo personal y profesional

## Pasantías para estudiantes Con colegios y universidades

A través de nuestro programa de pasantías laborales complementamos la educación formal con la experiencia en la gestión empresarial. Los estudiantes provienen de instituciones de enseñanza, sean públicas, privadas o privadas subvencionadas, incluyendo a Colegios Técnicos y Universidades. En las distintas áreas y Centros de Atención al Cliente recibimos cada año pasantes a quienes transmitimos conocimientos útiles para su desarrollo.

## Asesoría a emprendedores de “La Compañía” Con la Junior Achievement

Colaboradores de distintos Centros de Atención al Cliente se convierten cada año en asesores de jóvenes estudiantes de la educación media a través del programa educativo “La Compañía”. Compartiendo experiencia personal y profesional, complementamos el trabajo de la Junior Achievement en la promoción del emprendedurismo desde temprana edad. En el 2013 varias compañías que asesoramos fueron premiadas y uno de nuestros colaboradores fue distinguido como “Asesor destacado”.

## Aprendizaje de valores en canchitas de fútbol Con el Centro de Desarrollo para la Inteligencia

El proyecto educativo “Partidí” es un programa de aprendizaje a través del fútbol para niños, niñas y adolescentes, que aprovecha el escenario del deporte (una cancha) para generar espacios de diversión, reflexión y puesta en práctica de valores. Escuelas, clubes y barrios de San Lorenzo, Asunción, J.A. Saldívar, Bañado Sur, Chaco y Areguá sirvieron de plataforma para el desarrollo de habilidades sociales como las capacidades para el diálogo, la escucha y la empatía.



**127 estudiantes realizaron su pasantía en distintas áreas del Banco en el 2013.**



**2.183 jóvenes emprendedores fueron formados en 10 años.**



**2.552 niños, niñas y jóvenes de zonas vulnerables fueron beneficiados con este programa en el 2013.**

## Familias de Visión comparten jugando al “Partidí” Con el Centro de Desarrollo para la Inteligencia

Ciudad del Este fue la sede en el 2013 del programa “Partidí”, con el acompañamiento y liderazgo del equipo del Centro de Desarrollo para la Inteligencia. Se replicó el mismo programa de las comunidades pero de forma exclusiva para 20 hijos e hijas de nuestros colaboradores de Ciudad del Este. Esto propició que durante 6 jornadas las familias pasen tiempo juntas, desarrollen habilidades del pensamiento y pongan en práctica los valores usando como vía al fútbol.

## Impulsando un liderazgo íntegro en jóvenes Con Juventud Que se Mueve (JQM)

Por tercer año consecutivo apoyamos el programa de liderazgo denominado “PROtagonistas”, de Juventud Que se Mueve (JQM), centrado en la formación íntegra de jóvenes de 18 a 27 años de nueve departamentos del país que se encuentran en etapa universitaria. La temática gira en torno al desarrollo de herramientas y conocimientos en economía, política, desarrollo intrapersonal, ética, emprendedurismo, liderazgo, desarrollo social, incidencia en políticas públicas y temas propuestos por el grupo. En el 2013 culminaron un total de 40 jóvenes. Nuestro gerente de Responsabilidad Social compartió en uno de los módulos la charla “Emprender con valor social”.

## Apoyamos la promoción de la cultura Con las diversas comunidades

Participamos en exposiciones regionales y ferias artesanales del comercio y la producción del interior del país, como la Expo Santa Rita, Expo Canindeyú, Expo Curuguaty, Expo Tobati, la Expo de Mariano Roque Alonso, entre otras. También hemos acompañado numerosas actividades sociales y culturales para las que han requerido nuestro apoyo como miembro activo de las comunidades, como el Festival del Chipá de Coronel Bogado, el festival San Juan Teeté de Tobati, Festival del Chipá Barrero de Eusebio Ayala, Festival de la Cerámica y la Artesanía de Tobati, festejos comunitarios del día del niño, entre otros.





## Cerca de la comunidad a través del voluntariado

A lo largo del año promovemos y facilitamos oportunidades para participar de programas sociales y ambientales destinados a apoyar causas de distintas organizaciones y fundaciones, en beneficio de mejores oportunidades para la comunidad a la que nos acercamos. Más allá del apoyo económico, nuestro aporte más valioso es el del servicio a la comunidad a través de los talentos, capacidades y gran entusiasmo de nuestra gente.

### Empresa más numerosa corriendo por la educación Con la Fundación Dequení

Como cada año, participamos activamente de la “Corrida por la Solidaridad” organizada por la Fundación Dequení a favor de la educación de los niños. Por segundo año consecutivo, de entre los 2.000 participantes, obtuvimos el primer lugar en la categoría empresarial por la participación más numerosa, signo de la solidaridad de nuestra empresa. También colaboradores que participaron por el Banco obtuvieron el primer y tercer puesto en las categorías de 5 y 10 km. respectivamente.

## Testimonios de nuestros voluntarios

### “Pude ver, sentir y compartir realidades”

“Me tocó participar en tres oportunidades en las construcciones corporativas con Techo Paraguay y cada una tuvo su historia particular. Desempeñé diversos roles, incluso el de ser jefe de cuadrilla, una responsabilidad asumida con mucho orgullo. Me di cuenta con estas experiencias de cuán bendecido soy. Desde la primera vez que construí pensé que fue más gratificante para mí que para la misma familia inclusive, porque además de ayudar pude ver, sentir, compartir y comparar las realidades, que tienen brechas muy grandes. Con el voluntariado tenemos la posibilidad de mejorar la calidad de vida de otros. Es que somos las mismas personas, sólo que tuvimos distintas oportunidades”.

**Rodrigo Riveros Feliú**  
Banca Electrónica, Casa Matriz



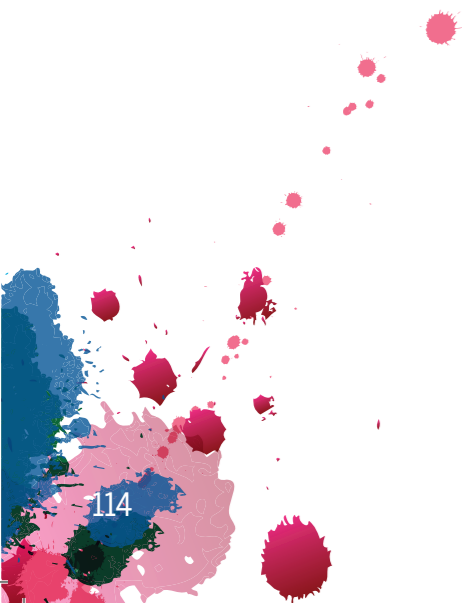
### “Necesitamos una sociedad que actúe y no que reclame”

“Ser partícipe de la construcción de Techo es una experiencia única. Crecer rodeada de una comunidad donde la necesidad abundaba me causó un deseo de ayudar y Visión me dio la oportunidad de demostrar el sentido de humanidad con los prójimos, porque necesitamos una sociedad actúe en vez de que reclame por la situación de la pobreza. No hay satisfacción más grande que compartir con cada una de esas personas, darles un empujoncito para salir adelante, entrar en sus vidas y ofrecerles una mejora. ¡Gracias Visión por dar un techo digno a miles de familias, y gracias por darme la oportunidad de llevar felicidad a tantos hogares!

**Helen Alemán**  
Atención al Cliente, Itá



756 voluntarios participaron de diversos programas en el 2013





### “Cada ladrillo es una esperanza”

“A través de la construcción con Hábitat para Humanidad pude ver el progreso de las personas que por fin pueden construir su casa de material. Participar de esa etapa de sus vidas es una satisfacción tan grande que no se puede explicar. Es gratificante ver cómo una familia, con mucho esfuerzo, logra superarse. Por más pequeño que parezca, hacemos justicia, porque es una familia más con un hogar digno. Ayudamos al desarrollo social y tenemos la oportunidad de conocer más de cerca la realidad de nuestro país, no ser ajenos a ella y aportar un poco para mejorarla. Como dice el lema de Hábitat: ‘Cada ladrillo es esperanza’. Con esfuerzo y solidaridad, podemos conseguir grandes metas”.

**Alejandra Mena**  
Contact Center, Asunción



### “Recibimos un apoyo incondicional en Coronel Oviedo”

“Personalmente, fue muy emotiva la experiencia de ayudar en la colecta del Banco de Alimentos. Recibimos un apoyo incondicional de toda la gente de la ciudad de Coronel Oviedo, donde cada uno aportó su grano de arena. Visión nos da la oportunidad de poder ser representantes en este tipo de actividades solidarias”.

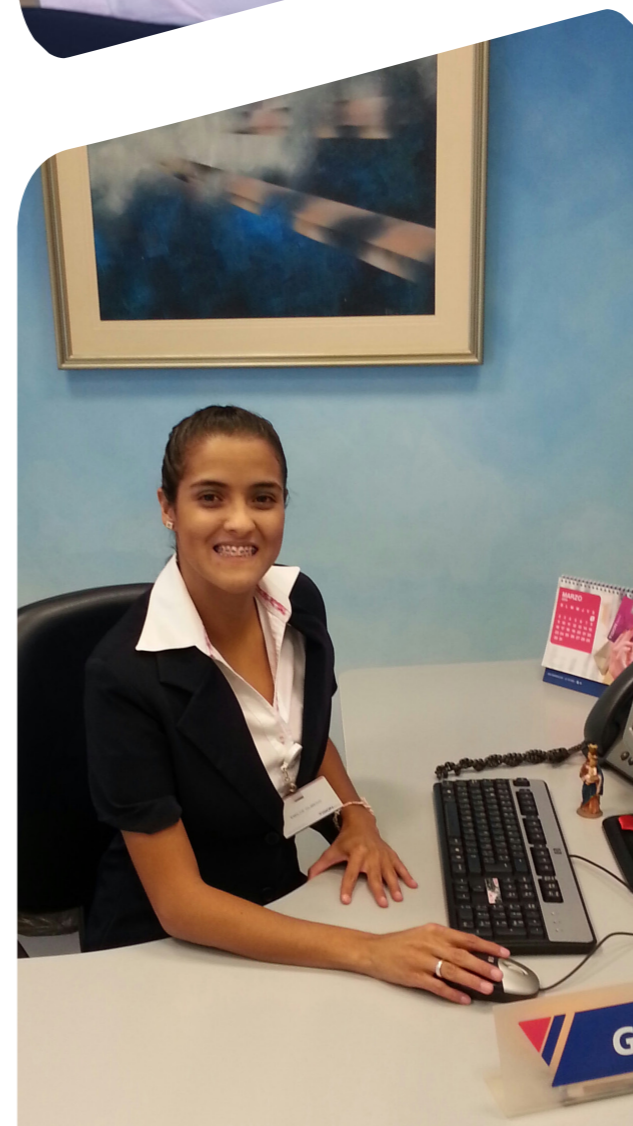
**Daniel López**  
Ejecutivo de Cuenta, Coronel Oviedo



### “Fue una gran satisfacción dedicar mi tiempo a ayudar”

“Con la colecta del Banco de Alimentos tuvimos la oportunidad de sensibilizar a las personas sobre la importancia de ayudar a los más necesitados, ¿y qué mejor lugar que un supermercado donde van numerosas personas y así contribuir con un pequeño o gran aporte a gente que muchas veces dependen de la solidaridad humana? Fue una gran satisfacción el poder dedicar mi tiempo ayudando a personas que realmente carecen de alimentos básicos para su hogar. Me parece bien que el Banco apoye actividades de beneficencia ya que eso aporta a nuestro conocimiento personal y humano hacia la solidaridad”.

**Cynthia Almirón**  
Soporte Comercial, Ciudad del Este



### “Ayudamos a despertar el interés emprendedor”

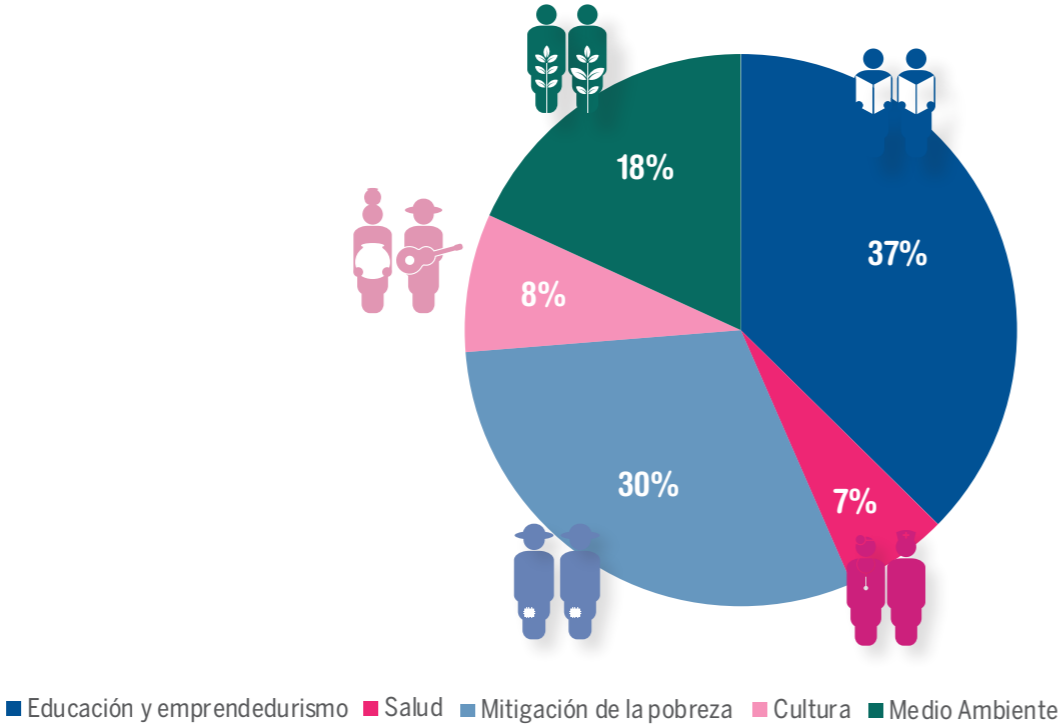
“Participamos en la inducción de compañías en el Colegio Madre Mazzarello, donde se llevó a cabo con mucho entusiasmo, responsabilidad y dedicación la administración de pequeñas empresas de jóvenes que nos muestran que no hay edad para emprender y llegar lejos. Con esta experiencia, cada joven adquiere valores que aplicarán en la sociedad apostando al desarrollo económico y cultural del país. Ayudar a despertar el interés emprendedor nos da una satisfacción inmensa que motiva a que se siga desarrollando el programa “La Compañía” de la Junior Achievement junto con Visión”.

**Emilce Olmedo**  
Gerente, Minga Guazú

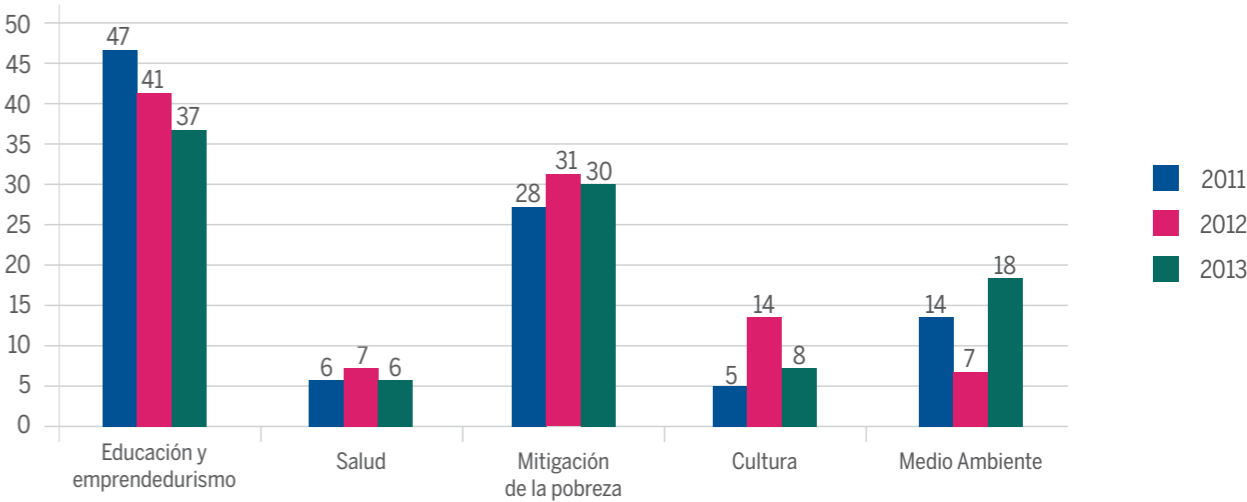
# Nuestra inversión social

A medida que generamos ganancias, las distribuimos con criterios bien definidos. La inversión social anual que realizamos constituye una contribución importante y un retorno a la sociedad donde estamos presentes.

Inversión social en porcentaje en el 2013



Comparativo de inversión social en porcentaje en 3 años



Desglose de inversión social en guaraníes en el 2013

	2013	%
Educación y emprendedurismo	609.081.916	37
Salud	102.985.636	6
Mitigación de la pobreza	497.614.327	30
Cultura	124.584.183	8
Medio Ambiente	298.745.823	18
Total	1.633.011.885	100

Desglose de inversión social en guaraníes en 3 años

	2013	%	2012	%	2011	%
Educación y emprendedurismo	609.081.916	37	567.959.792	41	561.672.433	47
Salud	102.985.636	6	90.000.000	7	66.674.402	6
Mitigación de la pobreza	497.614.327	30	430.685.112	31	326.879.182	28
Cultura	124.584.183	8	185.948.423	14	65.173.927	5
Medio Ambiente	298.745.823	18	95.595.903	7	166.009.633	14
Total	1.633.011.885	100	1.370.189.230	100	1.186.409.577	100

Somos uno de los 20  
**mayores aportantes al fisco**  
comprometidos con la transparencia y el liderazgo social



**GOBIERNO Y SOCIEDAD**   
La alegría de la cooperación



## Nuestro enfoque de gestión en la sociedad

Estamos comprometidos con la promoción condiciones que favorecen el desarrollo sostenible del país, tanto en el sector privado como en el público. Es por ello que participamos de iniciativas que influyen en el desarrollo de políticas públicas, la transparencia y anticorrupción y en el fortalecimiento de la gestión empresarial sostenible.

## Influencia social para mejorar el ambiente de negocios

Nos constituimos en miembros activos de cada uno de los gremios, organizaciones y redes a los cuales pertenecemos, con el involucramiento responsable de nuestros representantes de la línea ejecutiva, buscando mejorar el ambiente de negocios, compartir buenas prácticas y contribuir mancomunadamente al desarrollo del país. Participamos en comisiones y grupos de trabajo relacionados a la defensa y promoción tanto de intereses específicos de nuestro sector como de principios éticos de negocios.

Formamos parte de las siguientes organizaciones a nivel local y global: ASOBAN, Red del Pacto Global en Paraguay, Pacto Ético Comercial (PEC), Red de Microfinanzas, Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), Desarrollo en Democracia (DENDE), Instituto de Administración Bancaria (INABANC), Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay (CNCSP), Asociación Paraguaya para la Calidad (APC), Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (FEPRINCO).



César Maidana  
Oficial de Cumplimiento

## Transparencia, anticorrupción y promoción de la legalidad

### Unidad de Cumplimiento

En Visión Banco contamos con la Unidad de Cumplimiento, la cual lleva adelante un programa de prevención que establece conceptos, políticas y procedimientos necesarios para la adecuada implementación y administración del riesgo de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo.

### Apoyo a la gestión pública judicial

Los integrantes del Tribunal de Apelación de la Cuarta sala en lo penal de Asunción recibieron el Premio a la Excelencia Judicial que es un reconocimiento que, año tras año, la organización Semillas para la Democracia viene otorgando a magistrados y funcionarios judiciales que han demostrado una gestión ética y eficiente de sus labores, con el fin de resaltar los aspectos positivos de la gestión de justicia. La iniciativa contó con nuestro apoyo. La sala ganadora fue la presidida por los Magistrados Arnulfo Arias, Emiliano Rolón y Carlos Ortiz Barrios. También los oficiales de secretaría, auxiliares, relatores y dactilógrafos recibieron reconocimiento por el trabajo.

Los resultados de la evaluación se basaron en siete indicadores de evaluación: Estadísticas, Atención al Público, Encuestas, Presentación de Declaración Jurada de Bienes, Trayectoria, Análisis Ético y Calidad Jurídica; y en el análisis de un grupo de expertos en el Fuero, integrado por reconocidos abogados así como del jurado integrado por tres miembros de distintas áreas de nuestra sociedad, conformado por un periodista, un Doctor en Filosofía y la Ministra de la Secretaría Nacional de Cultura.



Carlos Arias  
Encargado Comercial de Servicios

### Servicios a operaciones del Estado

Brindamos servicios de bocas de cobranzas para que tanto contribuyentes como usuarios paguen sus impuestos y servicios públicos (ANDE, COPACO, ESSAP), a través de todos nuestros canales distribuidos a lo largo del país, incluyendo Visión Online y Visión Móvil. De esta manera, hacemos un aporte concreto para la transparencia y la anticorrupción.

#### Algunos de los servicios que brindamos son:

- Ministerio de Hacienda: somos uno de los principales recaudadores de tributos fiscales con más de 100.000 transacciones mensuales entre Declaraciones Juradas y pagos a través de nuestras cajas y Visión Online.
- Dirección Nacional de Aduanas: brindamos el servicio de pago de impuestos aduaneros a través de nuestras cajas y Visión Online, como ser depósitos aduaneros, depósito IVA despachante, depósitos de expedientes y depósitos de canon informático.
- Instituto de Previsión Social: brindamos el servicio de cobros de Aportes Obrero Patronal y Aporte de Seguro Doméstico a través de nuestras cajas y Visión Online. Brindamos el servicio de pagos a jubilados, de reposo médico y pago de salarios a funcionarios.
- Poder Judicial: brindamos el servicio de cobro de tasas judiciales a través de nuestras Cajas y Visión Online.
- Ministerio de Industria y Comercio: brindamos el servicio de cobro de tasas de exportación para el MIC, conjuntamente con la Ventanilla Única de Exportador (VUE).



### Alianza con el SNPP para la formación profesional

Hemos firmado un convenio de cooperación con el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) para el beneficio de alumnos y egresados de las diferentes áreas de formación y capacitación profesional ofrecidas por el SNPP, con el objetivo de impulsar mejores condiciones en el ámbito de la formación profesional que logre impacto en el desarrollo integral del país.

El SNPP incorpora contenidos de educación financiera proveídos por nosotros como componente transversal de los diferentes cursos impartidos, además de brindar información pertinente que ayude a mejorar el manejo de las finanzas personales a instructores, alumnos, así como también para empleados de la institución.

De esta manera fomentamos la promoción de las competencias laborales y, en particular, las de organización, tecnología, emprendimiento y negocios a través de nuestra alianza con una institución pública.



### Distinción a periodistas que promueven derechos del niño

Nuestro compromiso como “Empresa amiga de la niñez”, distinción otorgada por Global Infancia, se refleja en el apoyo a iniciativas que contribuyen al aumento cuantitativo y cualitativo del debate de los derechos de los niños y adolescentes en la agenda pública.

Patrocinamos la novena edición de reconocimiento “Periodistas amigos de la Niñez y la Adolescencia”, organizado por la Agencia Global de Noticias, a quienes estamos aliados para la promoción de los Derechos de la niñez. El objetivo de este evento es otorgar un reconocimiento a profesionales de la comunicación (televisión, prensa escrita y radio) que contribuyen destacadamente en la formación de una opinión pública crítica y respetuosa de los derechos de la infancia.

Este programa contribuye al fortalecimiento de capacidades de los periodistas en el uso de terminología adecuada y diversidad de fuentes; abordaje periodístico con enfoque de denuncia o solución; contextualización de la información a través de mención a leyes, políticas públicas y datos estadísticos; enfoque de género y etnia; calidad, cantidad y destaque de reportajes periodísticos; el compromiso y sensibilidad social demostrados por los profesionales; y el esfuerzo invertido en su formación y profesionalización en el tema niñez.

### Apoyando la labor del MEC con “Juntos por la Educación”

Buscamos participar activamente en las políticas y prácticas educativas, de manera a que sean verdaderas políticas de Estado. De esta forma como sector privado aunamos esfuerzos con el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y la sociedad civil, en una causa común tan importante como es la calidad de la educación. Es por ello que apoyamos los esfuerzos de la organización “Juntos por la Educación” cuyo principal objetivo es incidir en políticas públicas y mejora de la calidad de la educación en el país.

Nuestro apoyo a esta iniciativa incluyó la participación activa en el consejo directivo y otras acciones como la donación de 3.387 textos escolares a cuatro escuelas de las ciudades de Loreto y Curuguaty en el marco de una campaña emprendida conjuntamente con la organización “Juntos por la Educación”.

Nuestra  
**medición certificada  
de huella de carbono**  
es de 9.449 toneladas de CO<sub>2</sub> por lo que  
nos esforzamos para reducirla y compensarla



**MEDIO AMBIENTE** ▼  
La alegría de ser sustentables

# Nuestro enfoque de gestión ambiental

Asumimos el compromiso de cuidar el impacto de nuestras acciones sobre el medioambiente y nuestro enfoque de gestión está centrado en la adecuada administración de los insumos que utilizamos en nuestras operaciones.

La eficiencia en el control efectivo de insumos y el impacto de nuestra gestión sólo puede lograrse con la concientización y compromiso de nuestros colaboradores y de los públicos de interés con quienes nos vinculamos, por ello la educación en responsabilidad ambiental también forma parte de nuestra estrategia y enfoque de gestión ambiental, conscientes de nuestra responsabilidad para con las generaciones presentes y futuras.



## Medidas para gestionar el desempeño ambiental

### Principales aspectos de nuestra política ambiental

La implementación de nuestra política ambiental refleja el compromiso de la alta gerencia y de nuestros más de 2.100 colaboradores con nuestra gestión ambiental. Los principales criterios de la política incluyen los siguientes aspectos:

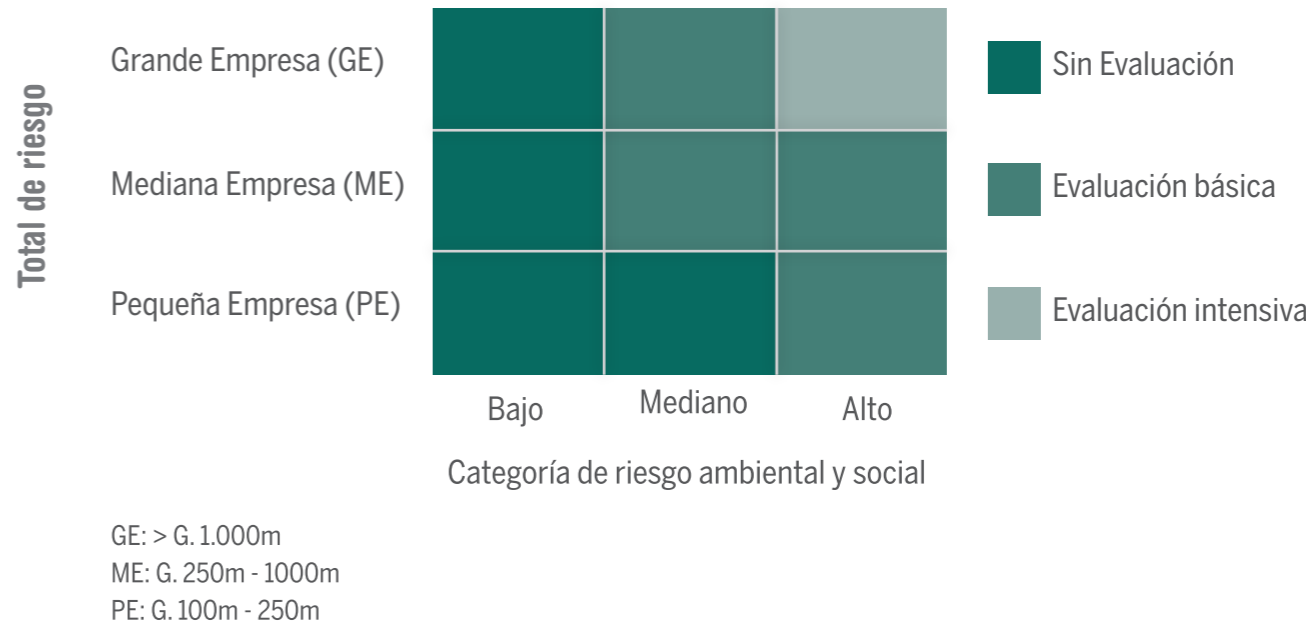
- Proteger el medio ambiente.
- Prevenir la contaminación ambiental.
- Mejorar nuestro sistema de gestión ambiental.
- Promover la educación ambiental.
- Cumplir la normativa ambiental.
- Usar eficientemente los recursos naturales.
- Reducir residuos sólidos, emisiones, ruidos y aguas residuales.
- Considerar criterios ambientales en análisis de riesgos.
- Accionar hacia proyectos de conservación ambiental.
- Apoyar investigaciones y capacitaciones sobre problemática ambiental.

### Sistema de riesgos sociales y ambientales

Estamos comprometidos para que todos nuestros productos, servicios y procesos cumplan las normativas legales vigentes, las establecidas por nuestra organización (Plan de Gestión Ambiental, Política Ambiental, otros), así como los requisitos de calidad de otras normas a las que nos adhiramos en el futuro.

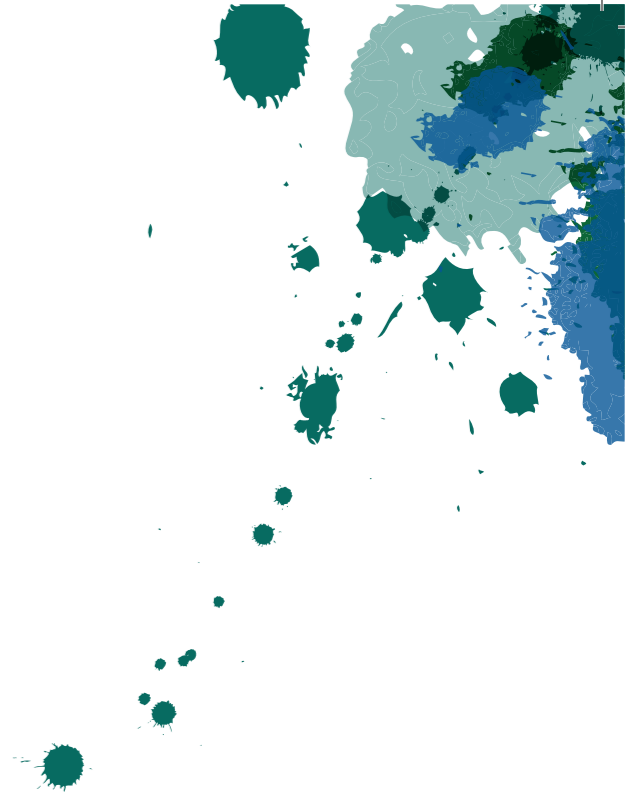
Con la intención de seguir avanzando en la mejora de nuestros procesos, en el 2013 iniciamos el diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS). Realizamos trabajos preliminares que nos permitieron mejorar la clasificación de nuestra cartera y la definición del procedimiento a ser efectuado. Este sistema permitirá la clasificación teniendo en cuenta nuestros riesgos como Banco y los impactos asociados a las actividades de los clientes.

### Modelo de clasificación del SARAS



### Cumplimiento con normas ambientales locales

Contamos con la licencia ambiental expedida por la Secretaría del Ambiente (SEAM), no hemos sido multados o sancionados por algún incumplimiento a las normas del derecho positivo en todo el periodo 2013.



# Gestión de insumos utilizados para nuestras operaciones

## PAPEL

### Gestión eficiente

En el 2013 tuvimos muy buenos resultados en la reutilización y reciclado de hojas, gracias a la participación de gran parte de los colaboradores del Banco.

Tipo de acción	Block para notas	Cantidad de hojas
Reutilización de hojas	1.451	145.100
Reutilización de sobres	-	125.510

## ENERGÍA

### Apuntar a un uso más eficiente

El uso energético es un componente importante de nuestra huella de carbono, según los datos obtenidos en la medición realizada. Si bien utilizamos focos de bajo consumo y reflectores LEED en todas las instalaciones, especialmente en Casa Matriz, debemos enfocarnos en iniciativas que nos permitan, por un lado, mantener el nivel de uso y, por otro, establecer metas de reducción o mejor uso en nuestras instalaciones.

Mejorar la eficiencia en el uso del sistema de refrigeración también es un factor relevante a tener en cuenta en nuestra gestión.

## AGUA

500.000 litros ahorrados en lavado ecológico de vehículos  
Si bien no es un factor de mucho peso en nuestra huella, hemos logrado una mejoría en el uso eficiente de este recurso, debido a la implementación de ciertas iniciativas como el lavado ecológico de vehículos, el cual implica menor volumen de agua y productos biodegradables de limpieza. Acorde a los registros y cálculo estimativo de agua utilizada por el lavado de cada vehículo, estimamos que tuvimos un ahorro de 500.000 litros de agua en el 2013.



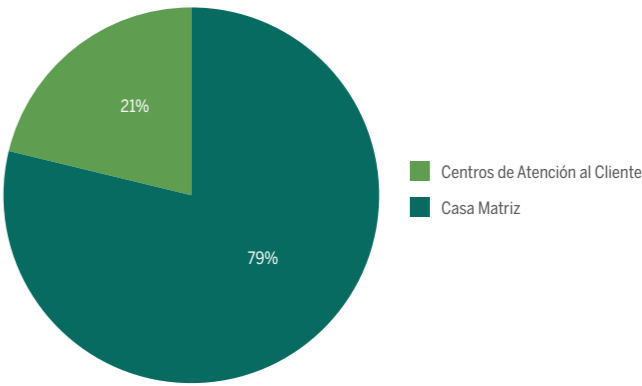
# Gestión del impacto de nuestras operaciones en el ambiente

## Segunda medición certificada de nuestra huella de carbono

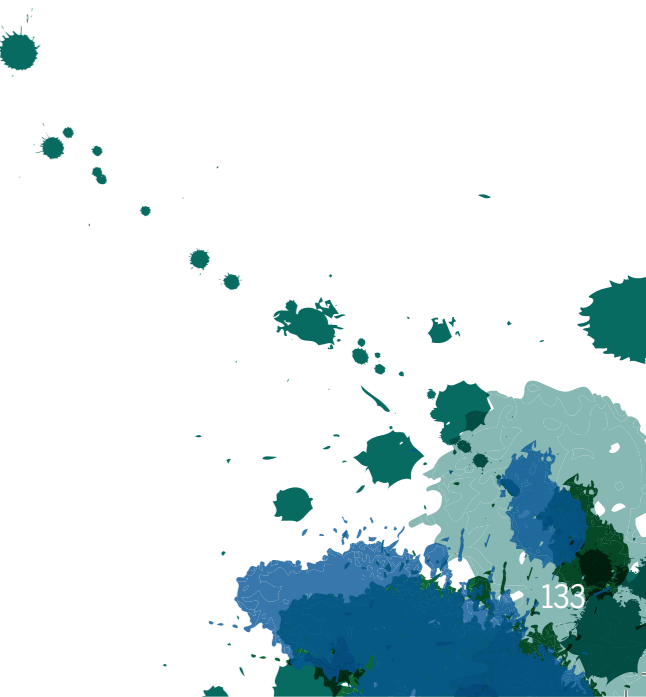
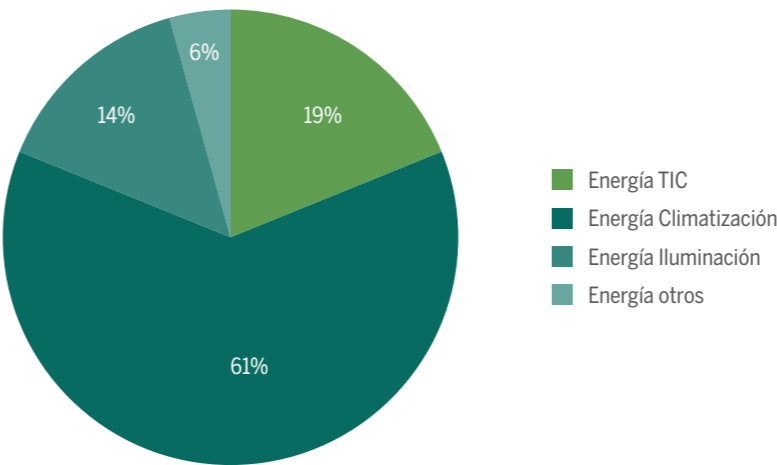
Los resultados de esta segunda medición indican que en el periodo de un año se generaron en Casa Matriz y en 89 Centros de Atención al Cliente aproximadamente 9.449 toneladas de CO2 equivalente, de las cuales 1982,59 corresponden a Casa Matriz y 7.467 a los 89 Centros de Atención. El aumento en las emisiones observadas se debe, básicamente, a la habilitación de todas las dependencias de la sede, al constante crecimiento, a un mejor registro del movimiento de la flota de vehículos y a una medición más fina de las emisiones de los Centros de Atención.



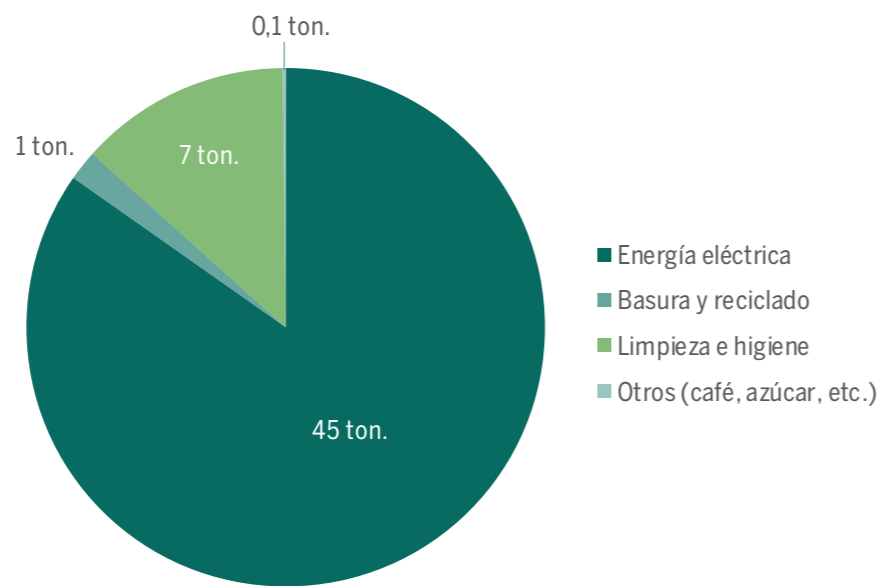
## Resultados en porcentaje de la segunda medición para Matriz y los Centros de Atención al Cliente




## El uso de energía sigue siendo el factor más importante en la huella de carbono



Desglose de toneladas de CO2 equivalente



Diferencias por tipo de emisión entre ambos periodos medidos (aumento, reducción, mantenimiento)



Tipo de emisión	Primera medición	Segunda medición	Variación
Energía eléctrica	736	1.022	↑
Agua y derivados del petróleo	35	21	↓
Basura y reciclado	2	1.6	↓
Movilidad Corporativa (avión)	5	17	↑
Movilidad flota propia	102	477	↑
Movilidad colaboradores	218	245	↑
Limpieza e higiene	51	43	↓
Materiales de oficina	21	5	↓
Otros (café, azúcar, etc.)	2	2	=
Materiales impresos	182	137	↓
Total	1.354	1.983	

↑ Aumentó   ↓ Se redujo   = Se mantuvo

Innovación de productos y servicios orientados al impacto social y ambiental positivo

Productos y servicios para Juntas de Saneamiento

Innovamos en servicios financieros con impacto social y ambiental, considerando dentro de nuestra política de negocios a las juntas y gestores de agua como sujetos de crédito, con el objetivo de fortalecer a estas organizaciones promoviendo la sostenibilidad, mejorando el acceso al agua, la extensión de redes de distribución, modernización administrativa, perforación de pozos, construcción, instalación de tanques, reservorios, compra e instalación de medidores, y otras inversiones de interés para las juntas.



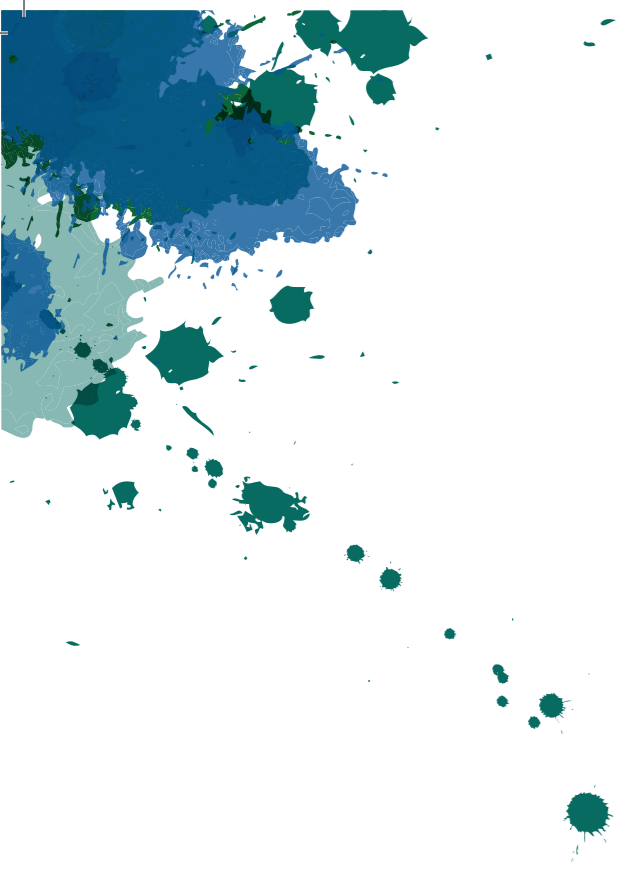
El cuadro muestra los saldos de los diferentes servicios utilizados por las Juntas de Saneamiento a diciembre de 2013

	Ahorro a la vista	Ahorro a Plazo	Préstamo	Cuenta Corriente	Total
Cantidad de Juntas*	18	1	9	7	21
Monto	129.629.520	30.000.000	516.606.775	180.816.647	857.052.942
Junta de Tobatí**			1.192.508.461		1.192.508.461

Algunas Juntas de Saneamiento tienen más de un producto o servicio, por ejemplo, Cta. Cte. y préstamo, o caja de ahorro y préstamo. La Junta de Saneamiento de Tobatí accedió a un financiamiento especial en términos de monto y plazo.

El verde es mejor

Gracias a una alianza con el local de comidas Green is Better, clientes de Visión Banco acceden a descuentos a través de sus tarjetas de crédito para la alimentación sana ofrecida por esta empresa. Como valor agregado, se dispone de bicicletas para pasear media hora en las cuadras aledañas del local, promocionando así la vida sana y las prácticas amigables con el ambiente.



Gestión del desecho de papeles

Hemos continuando con nuestra alianza con la organización GEAM, para su proyecto PROCICLA, el cual consiste en establecer un proceso de gestión integral de los residuos sólidos urbanos desde la separación en el lugar de origen (el Banco), recolección diferenciada, segregación de los reciclables y comercialización para el reciclaje industrial.

Hemos entregado en el 2013 un total de 10.045 kilos de hojas y cartones para su reciclado.

Cuadro comparativo de 6 años

Materiales entregados a PROCICLA en Kg.	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Papel blanco impreso	12.354	8.856	3.919	4.426	4.472	3.616
Papel mezcla de colores	7.410	6.825	11.830	13.923	2.035	4.195
Cartón	2.130	1.132	1.043	1.402	2.369	2.234
Total entregado	21.894	16.813	16.792	19.751	8.876	10.045
Total 2013						10.045

Educación en responsabilidad ambiental

Principales iniciativas de formación y sensibilización

Difusión y promoción de buenas prácticas ambientales

Fechas especiales

El día del ambiente, de la tierra, del agua, del árbol, de los bosques, de las áreas silvestres protegidas, constituyen oportunidades importantes para la promoción del cuidado del ambiente, razón por la que emitimos información a colaboradores y seguidores en redes sociales con el objetivo de continuar con nuestros programas de sensibilización y educación ambiental.

Eventos especiales

Estrenamos stand amigable, inclusivo y sustentable

Hecho a base de pallets reciclados con mensajes en braille y rampa para personas con discapacidad, cambiamos el formato de nuestro stand para los diferentes eventos en los que tenemos presencia de marca.

Medimos huella ecológica de participantes en Congreso de RSE

De forma pionera en un evento nacional, en nuestro stand del V Congreso de Responsabilidad Social Empresarial de la ADEC ofrecimos la medición de la huella ecológica individual, en una acción conjunta con GreenLab y ADEC, para que los participantes conozcan sus impactos en el ambiente. El promedio general fue de 2,2 planetas (lo ideal es 1 planeta). Además, entregamos un block con hojas recicladas con consejos para reducir la huella ecológica.

“Día del ambiente” en la Expo

Por tercer año consecutivo participamos activamente de la Expo de Mariano Roque Alonso impulsando el “Día del ambiente”, en colaboración con la Fundación Moisés Bertoni, la Asociación Guyra Paraguay y el programa Partidí, donde 100 alumnos participaron de charlas sobre reciclaje, aves migratorias y ahorro.

Premiamos a los a stands más inclusivos y sostenibles

En la misión de promover negocios que consideran buenas prácticas económicas, sociales y ambientales, como banco oficial de la Expo, organizamos el concurso “Expo 2013, con Visión Inclusiva y Sustentable”. Se tuvieron en cuenta la consideración de criterios ambientales en la instalación, presentación de productos y funcionamiento de los stands de las empresas y organizaciones.



## Compromiso con los desafíos ambientales del país

### Juntamos 3.000 firmas para la Ley de Deforestación Cero

Entre colaboradores y clientes logramos recolectar 3.000 firmas para la campaña a favor de la vigencia de la Ley n° 2524/04: “De prohibición en la Región Oriental de las actividades de transformación y conversión de superficies con cobertura de bosques”. Celebramos la decisión del Senado paraguayo en prolongarla por 5 años más.

### “Yo protejo Mbaracayú”

Apoyamos la campaña de recolección de firmas de la Fundación Moisés Bertoni en defensa de la reserva del Mbaracayú, un patrimonio de la humanidad de Canindeyú que fue irrumpido por personas que destruyeron parte de sus bosques. Gracias a la movilización institucional logramos juntar firmas y fotografías de 40 Centros de Atención al Cliente con mensajes que causaron impacto positivo en nuestras redes sociales.

### Apoyamos capacitación sobre leyes relacionadas al Lago Ypacaraí

Mediante un convenio que realizamos con el Consejo de Agua de San Bernardino, más de 130 personas participaron de las jornadas abiertas de capacitación en legislación ambiental aplicable a la cuenca del Lago Ypacaraí. El motivo fue el alarmante nivel de contaminación de las aguas, hecho atribuido a muchos factores, entre ellos la falta de cumplimiento y control de aplicación de las leyes ambientales que rigen en el país.

### Primeras capacitaciones sobre riesgos sociales y ambientales en el país

Como parte de las iniciativas de la Mesa de Finanzas Sostenibles, en el 2013 se realizaron dos talleres de análisis de riesgos ambientales y sociales (los primeros de su tipo en el país) para los 4 bancos que conforman la Mesa e invitados, con especialistas del proyecto Eco-Banking, la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI) y el INCAE. En total ya se capacitaron con estos talleres a 70 ejecutivos de diferentes instituciones financieras del país.

También más de 100 productores agropecuarios participaron de las charlas en la Expo Santa Rita sobre “La sostenibilidad en los agronegocios”, y en la Expo de Mariano Roque Alonso sobre “Mecanismos financieros para la conservación de bosques en el Chaco”.

### Presidimos la Mesa de Finanzas Sostenibles de Paraguay

Con el objetivo de promover el desarrollo de mejores prácticas ambientales y sociales en el sector bancario de nuestro país, cuatro instituciones financieras líderes en Paraguay (Visión Banco S.A.E.C.A., Sudameris Bank S.A.E.C.A., Banco Continental S.A.E.C.A., Banco Regional S.A.E.C.A.) nos unimos para conformar la Mesa de Finanzas Sostenibles de Paraguay. La misma fue presentada oficialmente en junio de 2013 y cuenta con el apoyo del Banco de Desarrollo de Holanda (FMO).



## Miembros activos de UNEP-FI

Somos el primer banco nacional adherido a la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI por sus siglas en inglés). Esta es una iniciativa del sector financiero donde se discuten temas relacionados a las finanzas sostenibles. Es una instancia donde tenemos la oportunidad de conocer las experiencias e iniciativas de otras instituciones a nivel global, acceder a capacitación y al mismo tiempo compartir las experiencias de lo que venimos realizando en términos de negocios más sostenibles.

### Otras iniciativas

- 520 kg. de pilas y baterías recolectadas con nuestra campaña “Ponete las pilas”.
- Compartimos sobre nuestro modelo de gestión ambiental en la Mesa Ambiental del Pacto Global Paraguay.
- Fuimos entrevistados para revistas especializadas en responsabilidad social y sustentabilidad.
- Realizamos reportes socioambientales de nuestra gestión, dirigidos a diferentes instituciones como Bamboo Finance, CYRANO Management, OIKO Credit, FMO, Mix Market, Micro Vest IFC y otros.
- Apoyamos el IV Encuentro Latinoamericano de Gestión Comunitaria del Agua (Fundación Avina).
- Apoyamos el II Congreso Paraguayo de Recursos Naturales y Desarrollo Sostenible (Fundación Moisés Bertoni).



## Inversión ambiental

Concepto	Monto en el 2013
Equipos con ahorro de energía (computadoras, acondicionadores de aire, impresoras)	163.255.500
Otros equipos con uso eficiente de energía (Acondicionadores de aire, lámparas de bajo consumo)	384.140.000
Proceso de certificación en gestión ambiental - Norma ISO 14001	37.924.800
Programa de reciclado de papel	20.036.000
Programa de educación ambiental	12.000.000
Medición / actualización de la huella de carbono	16.000.000
Plan de compensación de emisiones de CO2	103.000.000

El crecimiento en activos en un  
**21,30% en 2013**  
ratifica nuestro crecimiento sostenido



Área de Finanzas y Mesa de Dinero

**DESEMPEÑO ECONÓMICO** ▼  
La alegría de crecer

# Valor Económico Añadido (EVA)

Contribuimos activamente en el desarrollo económico y social del país, convirtiéndonos en un actor importante en la creación de valor para todas las partes interesadas, que son los colaboradores, clientes, accionistas, proveedores, el Estado, las comunidades y la sociedad en general. Presentamos el informe sobre nuestra contribución en la generación de valor agregado y la distribución entre sus grupos de interés. Estos datos de los últimos 5 años se ajustan estrictamente a los estados financieros del periodo.

## Resumen del EVA (5 años)

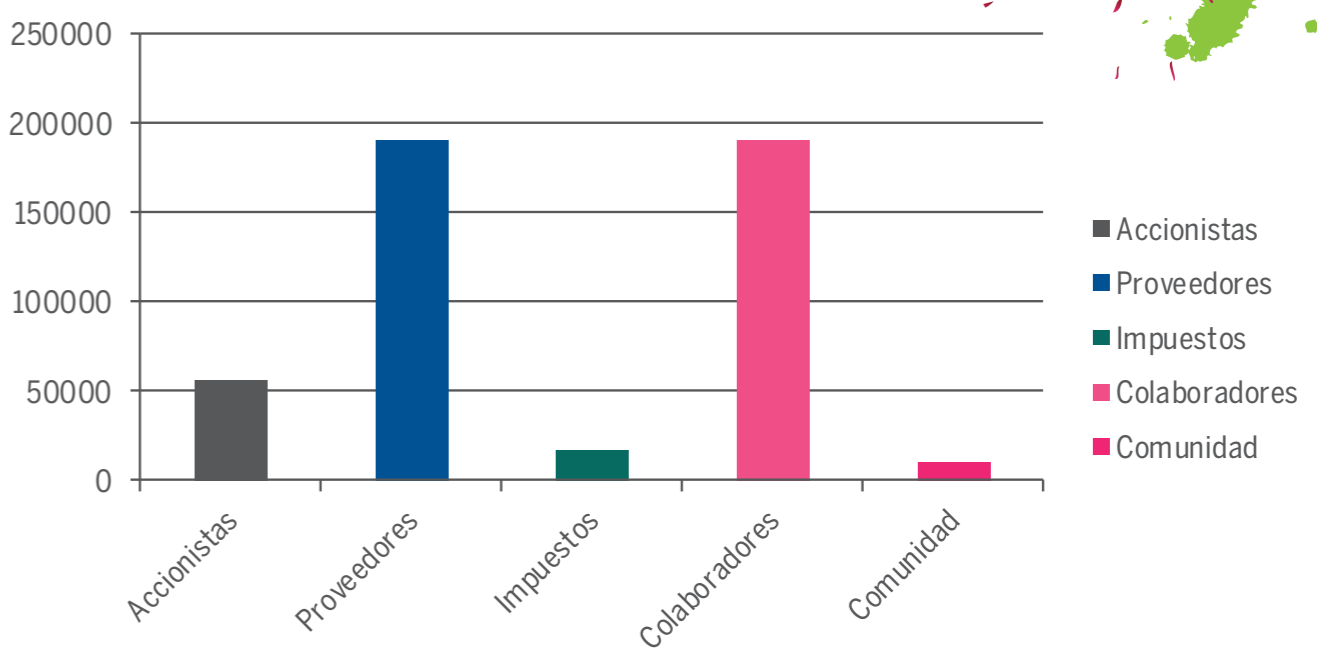
Resumen del EVA (5 años)	2009	2010	2011	2012	2013
Valor económico generado (VEG)	181.861	261.978	351.126	480.484	585.312
Valor económico distribuido (VED)	158.010	222.234	286.583	393.645	456.829
Valor económico retenido (VER=VEG-VED)	23.852	39.744	64.543	86.839	128.483



# Valor económico generado y distribuido

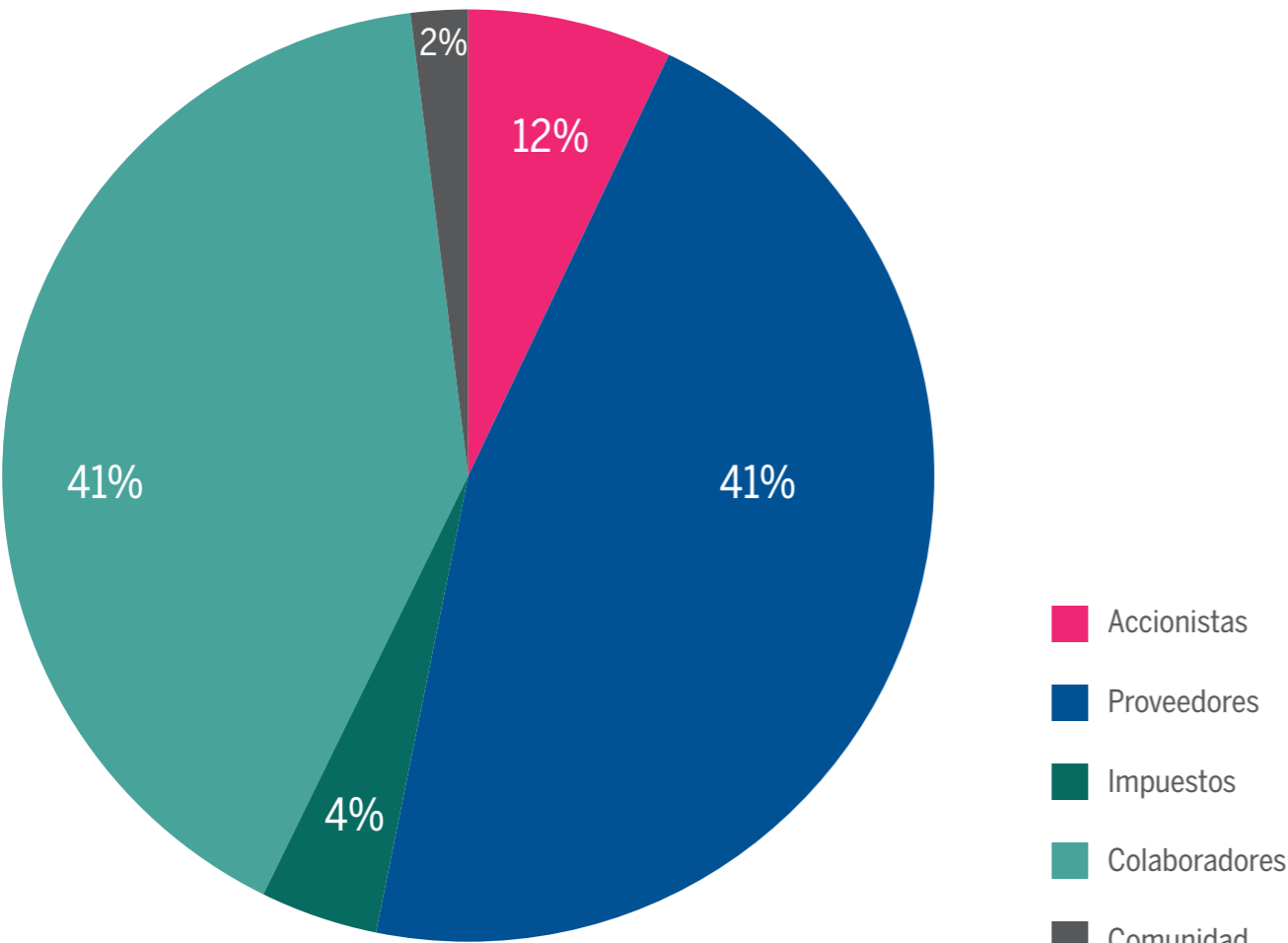
Valor económico generado y distribuido	(millones de Gs)	(millones de Gs)	(millones de Gs)	(millones de Gs)	(millones de Gs)	(millones de Gs)	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor económico generado (VEG)	91.994	138.357	181.861	261.978	351.126	480.484	585.312
Margen de intermediación	67.766	100.991	139.513	199.287	258.638	330.638	390.145
Comisiones netas	17.476	22.044	30.422	43.493	51.264	90.522	118.005
Actividad de seguros	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos ordinarios (1)	7.281	10.904	11.741	19.240	36.758	55.866	62.440
Otras ganancias y pérdidas netas	-528	4.418	185	-42	4.466	3.458	14.722
Valor económico distribuido (VED)	77.173	119.820	158.010	222.234	286.583	393.645	456.829
Accionistas : dividendos	12.362	24.421	25.904	35.505	37.473	47.112	56.706
Resultado atribuido a la minoría	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores y otros gastos de administración (excluidos sueldos y salarios)	27.151	38.901	57.861	84.721	113.909	162.708	190.692
Sociedad: Impuestos	3.451	5.231	6.516	9.323	10.511	13.271	17.150
Empleados: gastos de personal	33.711	50.817	66.975	91.920	123.313	169.297	190.678
Contribuciones a la comunidad: Recursos destinados	498	449	754	766	1.376	1.257	1.603
Valor económico retenido (VER=VEG-VED)	14.821	18.537	23.852	39.744	64.543	86.839	128.483
Provisiones y amortizaciones (2)	11.163	11.526	16.437	29.521	53.796	73.424	112.194
Reservas	3.658	7.011	7.415	10.223	10.746	13.415	16.289

## Valor distribuido en el año 2013 (en millones de G.)





# Valor distribuido en el año 2013 (en porcentaje)



## Distribución del Valor Económico (VED)

### Proveedores

La distribución en este rubro se refiere a los costos del desarrollo de las operacionales del Banco. Nuestros proveedores son de origen nacional y en una gran mayoría son PyMEs, por lo cual consideramos que el valor agregado en este segmento ayuda al desarrollo de las mismas en nuestro país.

### Colaboradores

Se refiere básicamente a remuneraciones y beneficios. Esta inversión está vinculada al desarrollo de nuestros colaboradores para fortalecer sus competencias profesionales y su empleabilidad, el acceso a asistencia médica, actividades de integración y de calidad de vida, así como su desarrollo económico y el de sus familias a través de la generación de empleo para más de 2.100 colaboradores.

### Gobierno

Constituye esencialmente el pago de obligaciones fiscales al Estado. El pago de impuestos constituye una obligación ciudadana que aporta valor a través de las acciones realizadas por el Estado en la construcción de valor público.

### Comunidad

Trabajamos en alianza con distintas organizaciones que tienen como objetivo la generación de valor social para la comunidad, tales como el Centro para el Desarrollo de la Inteligencia (CDI), Fundación Teletón, Fundación en Alianza, Fundación Dequení, Paraguay Educa, Techo Paraguay, Junior Achievement y la Fundación Moisés Bertoni, además de otros proyectos orientados a contribuir con el desarrollo social de las comunidades donde operamos.



# El Balance General

Año 2012	(*) Sistema G.	%	Visión G.	%	Posición
Activos Totales	60.423.147	100%	3.543.378	5,86%	6
Préstamos Totales	38.492.182	100%	2.519.447	5,65%	5
Depósitos Totales	44.582.368	100%	2.621.655	6,81%	6
Patrimonio Neto	6.952.696	100%	314.687	4,53%	7
Capital	3.333.227	100%	186.513	5,60%	7

(\*) No incluye Banco Nacional de Fomento

Año 2013	(*) Sistema G.	%	Visión G.	%	Posición
Activos Totales	76.082.240	100%	4.298.074	5,65%	5
Préstamos Totales	47.552.631	100%	2.966.961	5,40%	5
Depósitos Totales	54.929.105	100%	3.204.643	6,74%	5
Patrimonio Neto	8.018.592	100%	402.406	5,02%	7
Capital	3.850.404	100%	244.441	6,35%	6

(\*) No incluye Banco Nacional de Fomento

Gerentes Principales

# Estado de situación patrimonial al 31 de diciembre de 2013

VISIÓN BANCO SOCIEDAD ANÓNIMA EMISORA DE CAPITAL ABIERTO  
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013  
Presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior  
(Expresado en Guaraníes)

ACTIVO	31.12.2013	31.12.2012	PASIVO	31.12.2013	31.12.2012
DISPONIBLE			OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA – SECTOR FINANCIERO (Nota c.13)		
Caja	301.708.350.808	289.206.698.348	Banco Central del Paraguay - Fondo de garantía	3.600.712.956	2.943.858.784
Banco Central del Paraguay (Nota c.17)	409.119.422.362	319.121.092.763	Depósitos - Otras instituciones financieras	375.737.561.401	210.054.216.102
Otras instituciones financieras	125.396.472.850	119.270.097.065	Corresponsales aceptantes de créditos documentarios	-	663.375.398
Deudores por productos financieros devengados (Previsiones) (Nota c.6)	478.982.936 (44.514.980)	420.451.385 (1.184.311)	Préstamos de organismos y entidades financieras	486.589.853.634	419.483.543.161
	836.658.713.976	728.017.155.250	Acreedores por cargos financieros devengados	19.456.044.231	17.934.860.085
				885.384.172.222	651.079.853.530
VALORES PÚBLICOS Y PRIVADOS (Nota c.3)	228.884.494.483	40.657.648.016	OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA – SECTOR NO FINANCIERO (Nota c.13)		
CRÉDITOS VIGENTES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA SECTOR FINANCIERO (Nota c.5.1)			Depósitos - Sector privado	2.540.196.703.396	2.142.841.151.395
Colocaciones	48.331.620.355	48.455.624.900	Depósitos - Sector público	266.667.101.571	250.948.179.661
Créditos utilizados en cuentas corrientes	1.745.715	3.079.345	Obligaciones o debentures y bonos emitidos (Nota c.10)	129.399.950.000	107.186.880.000
Deudores por productos financieros devengados	3.174.838.521 51.508.204.591	3.408.365.906 51.867.070.151	Otras obligaciones por intermediación financiera	4.838.400.168	1.986.652.495
			Acreedores por cargos financieros devengados	35.834.837.298	36.665.836.227
				2.976.936.992.433	2.539.628.699.778
CRÉDITOS VIGENTES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA SECTOR NO FINANCIERO (Nota c.5.2)			OBLIGACIONES DIVERSAS		
Préstamos	2.937.125.077.085	2.483.780.775.197	Acreedores fiscales y sociales	2.353.801.266	1.559.312.906
Deudores por productos financieros devengados (Previsiones) (Nota c.6)	63.714.199.956 (49.144.543.112)	58.636.202.751 (25.087.245.687)	Otras obligaciones diversas	25.097.761.043	30.772.601.191
	2.951.694.733.929	2.517.329.732.261		27.451.562.309	32.331.914.097
CRÉDITOS DIVERSOS (Nota c.5.5)	48.202.435.302	46.831.297.261	PROVISIONES	5.896.142.474	5.651.425.108
			TOTAL DE PASIVO	3.895.668.869.438	3.228.691.892.513
CRÉDITOS VENCIDOS POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA (Nota c.5.3)			PATRIMONIO (Nota D)		
Sector no financiero - sector privado	81.291.503.274	68.709.888.423	CAPITAL INTEGRADO (Nota b.5)	234.428.255.298	176.648.155.298
Deudores por productos financieros devengados (Ganancia por valuación a realizar) (Previsiones) (Nota c.6)	3.199.827.882 (380.442.614)	3.324.771.261 (74.410.803)	CAPITAL SECUNDARIO (Nota b.5)	928.044.702	928.044.702
	(50.264.072.203)	(55.736.825.290)	APORTES NO CAPITALIZADOS - PRIMA DE EMISIÓN	9.084.201.862	8.936.411.862
	33.846.816.339	16.223.423.591	AJUSTES AL PATRIMONIO	22.319.918.228	18.410.785.897
INVERSIONES (Nota c.7)			RESERVA LEGAL	62.650.748.180	49.235.521.458
Bienes recibidos en recuperación de créditos	1.929.532.463	2.186.116.964	RESULTADOS ACUMULADOS	-	-
Inversiones en títulos valores emitidos por sector privado - Renta variable (Nota b.4)	6.650.000.000	6.650.000.000	RESULTADOS DEL EJERCICIO	2.013	2.012
Inmuebles destinados a la venta (Previsiones) (Nota c.6)	30.269.712 (202.605.409)	30.269.712 (465.110.043)	Para reserva legal	16.288.511.619	13.415.226.722
	8.407.196.766	8.401.276.633	Neto a distribuir - acciones preferidas "A"	-	1.091.983.562
BIENES DE USO (Nota c.8)			Neto a distribuir - acciones preferidas "B"	271.590.000	242.883.616
Propios	109.288.136.759	106.818.537.394	Neto a distribuir - acciones preferidas "C"	543.180.000	485.767.233
			Neto a distribuir - acciones preferidas "D"	1.622.500.000	1.626.945.205
			Neto a distribuir - acciones preferidas "E"	1.155.000.000	1.158.164.384
			Neto a distribuir - acciones preferidas "F"	271.590.000	242.883.616
			Neto a distribuir - acciones preferidas "G"	2.310.000.000	2.316.328.767
			Neto a distribuir - acciones preferidas "H"	2.783.000.000	2.790.624.658
			Neto a distribuir - acciones preferidas "I"	4.527.771.690	365.626.800
			Neto a distribuir - acciones preferidas "J"	1.908.053.219	-
			Neto a distribuir - acciones ordinarias	41.313.232.377	36.791.174.879
CARGOS DIFERIDOS (Nota c.9)	29.583.734.469	27.232.280.615		72.994.428.906	60.527.609.442
			Total del patrimonio	402.405.597.176	314.686.528.659
TOTAL DE ACTIVO	4.298.074.466.614	3.543.378.421.172	TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO	4.298.074.466.614	3.543.378.421.172
CUENTAS DE CONTINGENCIAS Y DE ORDEN				-	-
Créditos a utilizar mediante uso de tarjetas	124.452.129.149	92.442.206.576			
Otras líneas acordadas	40.265.535.939	29.996.234.377			
Total de cuentas de contingencias (Nota E)	164.717.665.088	122.438.440.953			
Total de cuentas de orden (Nota I)	1.988.679.307.613	1.740.306.471.640			

Las notas A a J que se acompañan forman parte integrante de estos estados financieros.

  
**LILIANA SAMUDIO**  
Contadora General  
VISIÓN BANCO S.A.E.C.A.

  
**CESAR PAPPALARDO**  
Síndico Titular

  
**JULIO JACQUET**  
Vicepresidente

  
Luis Maldonado Renault  
Presidente

VISIÓN BANCO SOCIEDAD ANÓNIMA EMISORA DE CAPITAL ABIERTO  
ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013  
Presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior  
(Expresado en Guaraníes)

	31.12.2013	31.12.2012
GANANCIAS FINANCIERAS		
Por créditos vigentes por intermediación financiera - Sector financiero	15.047.512.650	9.836.573.162
Por créditos vigentes por intermediación financiera - Sector no financiero	593.347.812.306	515.178.534.313
Por créditos vencidos por intermediación financiera	5.599.295.759	2.153.185.869
Por rentas y diferencia de cotización de Valores públicos	9.006.426.132	5.995.941.981
Por valuación de activos y pasivos financieros en moneda extranjera - neto (Nota f.2)	3.292.997.673	-
	626.294.044.520	533.164.235.325
PÉRDIDAS FINANCIERAS		
Por obligaciones - Sector financiero	(60.501.392.043)	(37.142.683.817)
Por obligaciones - Sector no financiero	(172.354.474.579)	(165.383.360.580)
Por valuación de activos y pasivos financieros en moneda extranjera - neto (Nota f.2)	-	(26.377.951.504)
	(232.855.866.622)	(228.903.995.901)
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE PREVISIONES - GANANCIA	393.438.177.898	304.260.239.424
PREVISIONES		
Constitución de provisiones (Nota C.6)	(113.843.275.900)	(79.675.728.058)
Desafectación de provisiones (Nota C.6)	5.262.488.337	6.511.921.271
Pérdida por quitas sobre créditos	(3.613.616.325)	(260.169.710)
	(112.194.403.888)	(73.423.976.497)
RESULTADO FINANCIERO DESPUÉS DE PREVISIONES - GANANCIA	281.243.774.010	230.836.262.927
RESULTADO POR SERVICIOS		
Ganancias por servicios	130.495.056.473	101.543.701.128
Pérdidas por servicios	(12.490.510.942)	(11.021.757.149)
	118.004.545.531	90.521.943.979
RESULTADO BRUTO - GANANCIA	399.248.319.541	321.358.206.906
OTRAS GANANCIAS OPERATIVAS		
Ganancias por créditos diversos (Nota f.3)	48.470.191.747	40.941.950.584
Otras (Nota f.4)	13.635.490.313	14.537.485.657
Por valuación de otros activos y pasivos en moneda extranjera - neto (Nota f.2)	-	25.977.359.384
Administración de fideicomisos	334.209.189	386.643.449
	62.439.891.249	81.843.439.074
OTRAS PÉRDIDAS OPERATIVAS		
Retribución al personal y cargas sociales	(190.678.337.805)	(169.297.100.454)
Gastos generales	(131.253.031.055)	(117.712.756.261)
Depreciaciones de bienes de uso	(17.979.952.202)	(16.065.928.168)
Amortizaciones de cargos diferidos	(10.618.041.689)	(5.761.559.984)
Por valuación de otros activos y pasivos en moneda extranjera - neto (Nota f.2)	(2.432.257.766)	-
Otras (Nota f.4)	(38.713.365.922)	(31.146.643.121)
	(391.674.986.439)	(339.983.987.988)
RESULTADO OPERATIVO NETO - GANANCIA	70.013.224.351	63.217.657.992
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS		
Ganancias extraordinarias	14.600.274.252	7.758.634.213
Pérdidas extraordinarias	(1.678.607.203)	(3.253.950.410)
	12.921.667.049	4.504.683.803
AJUSTES DE RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		
Ganancias de ejercicios anteriores	122.330.132	136.766.264
Pérdidas de ejercicios anteriores	(1.614.663.435)	(782.974.448)
	(1.492.333.303)	(646.208.184)
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	81.442.558.097	67.076.133.611
IMPUESTO A LA RENTA (Nota f.5)	(8.448.129.191)	(6.548.524.169)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	72.994.428.906	60.527.609.442
RESULTADO POR ACCIÓN		
Preferida Clase "A"	-	18.049
Preferida Clase "B"	16.460	14.720
Preferida Clase "C"	16.460	14.720
Preferida Clase "D"	14.750	14.790
Preferida Clase "E"	14.000	14.038
Preferida Clase "F"	16.460	14.720
Preferida Clase "G"	17.500	17.548
Preferida Clase "H"	11.500	11.532
Preferida Clase "I"	13.721	2.289
Preferida Clase "J"	7.542	-
Ordinaria	36.301	39.858

Las notas A a J que se acompañan forman parte integrante de estos estados financieros.

  
**LILIANA SAMUDIO**  
Contadora General  
VISIÓN BANCO S.A.E.C.A.

  
**CESAR PAPPALARDO**  
Síndico Titular

  
**JULIO JACQUET**  
Vicepresidente

  
Luis Maldonado Renault  
Presidente

# Informe de auditores



## DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

28 de febrero de 2014

A los Señores Presidente y Directores de  
Visión Banco S.A.E.C.A.

Hemos examinado los estados financieros adjuntos de Visión Banco S.A.E.C.A. (la Entidad), los cuales incluyen el estado de situación patrimonial al 31 de diciembre de 2013, los correspondientes estados de resultados, de evolución del patrimonio y de flujos de efectivo por el año que terminó en esa fecha. Los estados financieros del Visión Banco S.A.E.C.A. al 31 de diciembre de 2012 fueron examinados por otros auditores independientes, quienes en su dictamen de fecha 25 de febrero de 2013 emitieron una opinión sin salvedades sobre los mismos.

### Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros

La gerencia es responsable de la preparación y presentación adecuada de los mencionados estados financieros de acuerdo con las normas contables, los criterios de valuación y clasificación de riesgos y las normas de presentación dictados por el Banco Central del Paraguay, el régimen contable establecido para las sociedades emisoras por la Comisión Nacional de Valores y con normas de información financiera emitidas por el Consejo de Contadores Públicos del Paraguay. Esta responsabilidad incluye el diseño, implementación y mantenimiento de controles internos relevantes relativos a la preparación y presentación adecuada de los estados financieros tal que los mismos estén exentos de errores materiales, debido a fraude o error, la selección y aplicación de las políticas contables apropiadas y la realización de estimaciones contables razonables de acuerdo con las circunstancias.

### Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mencionados estados financieros basados en nuestra auditoría.

### Alcance

Realizamos nuestra auditoría de acuerdo con normas de auditoría emitidas por el Consejo de Contadores Públicos del Paraguay y con lo requerido por los estándares de auditoría independiente establecidos por la Superintendencia de Bancos del Banco Central del Paraguay y las normas establecidas por la Comisión Nacional de Valores para la realización de trabajos de auditoría sobre estados financieros. Tales normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el objeto de obtener seguridad razonable de que los estados financieros estén exentos de errores materiales. Una auditoría comprende la realización de procedimientos con el fin de obtener evidencia de auditoría sobre las cifras y exposiciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores materiales en los estados financieros, debido a fraude o error. En la realización de estas evaluaciones de riesgo, el auditor considera los controles internos relevantes relativos a la preparación y presentación adecuada de los estados financieros de la Entidad a fin de diseñar procedimientos de auditoría que son apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.

PricewaterhouseCoopers, General Díaz 521, Edif. Internacional Faro, Piso 6°, Asunción, Paraguay,  
T: +595(21)418-8000, F: +595(21)418-8005, [www.pwc.com/py](http://www.pwc.com/py)

©2014 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. En este documento PwC refiere a la sociedad civil paraguaya PricewaterhouseCoopers.




Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables utilizadas y la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la gerencia de la Entidad, así como la evaluación de la presentación general de los estados financieros. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión de auditoría.

### Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación patrimonial y financiera de la Entidad al 31 de diciembre de 2013, los resultados de sus operaciones, las variaciones del patrimonio y los flujos de efectivo por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con las normas contables, los criterios de valuación y clasificación de riesgos y las normas de presentación dictados por el Banco Central del Paraguay, el régimen contable establecido para las sociedades emisoras por la Comisión Nacional de Valores y con normas de información financiera emitidas por el Consejo de Contadores Públicos del Paraguay.

### PricewaterhouseCoopers

  
E. Rubén Taboada R. (Socio)  
Consejo de Contadores Públicos del Paraguay  
Matrícula de contador público Tipo "A" N° 8  
Registro de firmas profesionales N° 2

# Activos

El año 2013 registró un crecimiento moderado en los activos totales (21,30%), si bien la economía local se ha mostrado fuerte en el aspecto macroeconómico, presentó debilidades traducidas en una merma generalizada de los niveles de consumo y demanda de servicios financieros. No obstante, el comportamiento de la cartera de créditos estuvo acorde a la estrategia del Banco, reflejándose en el índice de intermediación (68,67%) que se mantuvo en promedio con respecto a los años anteriores.

Evolución de Activos (en porcentaje)

ACTIVOS	2010	2011	2012	2013
Disponible	21,91%	20,72%	20,55%	19,47%
Valores Públicos	0,92%	2,21%	1,15%	5,33%
Créditos Vigentes Sector Financiero	1,94%	1,75%	1,46%	1,20%
Créditos Vigentes Sector No Financiero Neto de Provisiones	68,68%	69,18%	71,04%	68,67%
Créditos Diversos	1,38%	1,36%	1,32%	1,12%
Créditos Vencidos, Neto de Provisiones	0,50%	0,50%	0,46%	0,79%
Inversiones	0,41%	0,35%	0,24%	0,20%
Bienes de Uso	3,60%	3,30%	3,01%	2,54%
Cargos Diferidos	0,66%	0,62%	0,77%	0,69%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

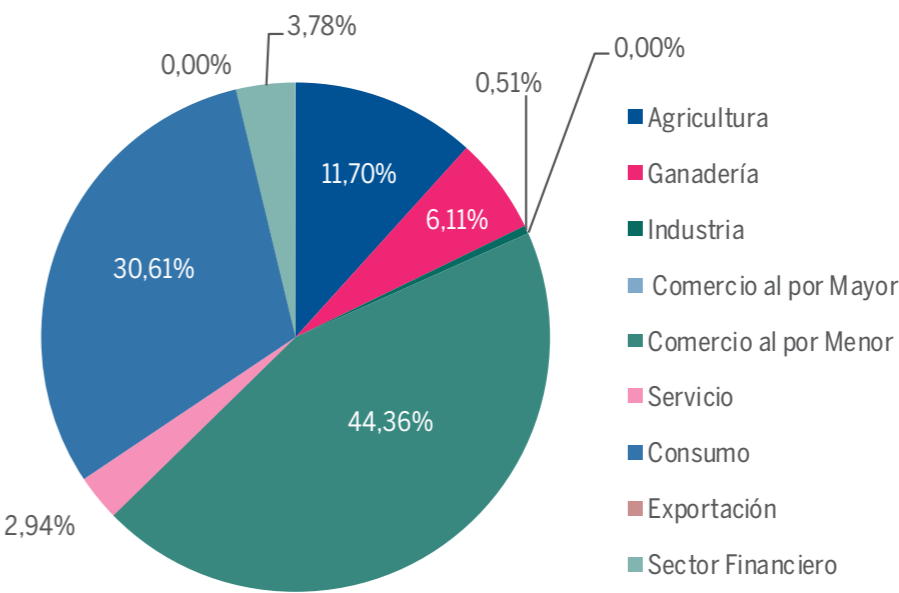
Evolución de Activos (en millones de guaraníes)

ACTIVOS	2010	2011	2012	2013	Variación 2013/2012
Disponible	476.401	605.086	728.017	836.659	14,92%
Valores Públicos	19.973	64.558	40.658	228.884	462,96%
Créditos Vigentes Sector Financiero	42.231	51.150	51.867	51.508	-0,69%
Créditos Vigentes Sector No Financiero Neto de Provisiones	1.493.136	2.020.694	2.517.330	2.951.695	17,25%
Créditos Diversos	29.954	39.638	46.831	48.202	2,93%
Créditos Vencidos, Neto de Provisiones	10963	14.593	16.223	33.847	108,63%
Inversiones	8.837	10.309	8.401	8.407	0,07%
Bienes de Uso	78.210	96.532	106.819	109.288	2,31%
Cargos Diferidos	14.365	18.238	27.232	29.584	8,63%
TOTAL	2.174.070	2.920.798	3.543.378	4.298.074	21,30%

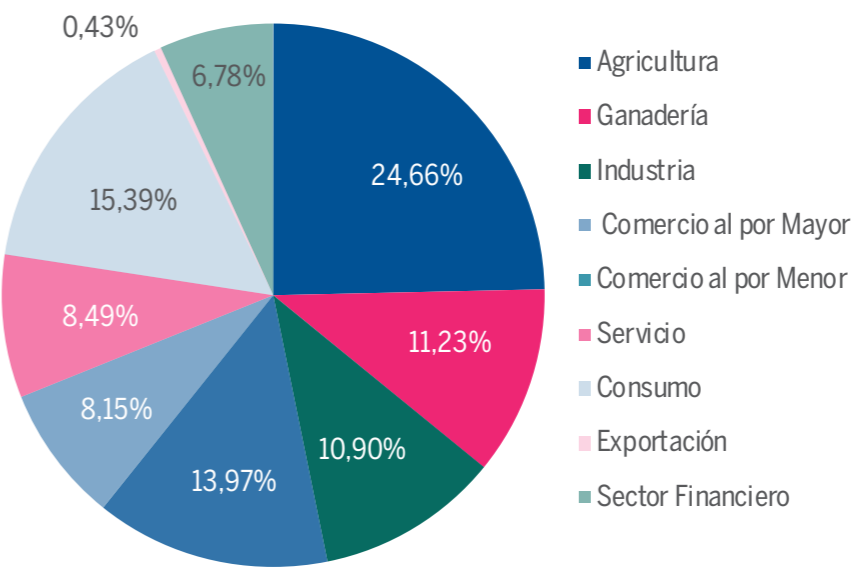
# Préstamos

La composición de cartera ratifica nuestro foco de negocios alcanzando una participación de 44,36% en cartera al por menor.

Cartera por sectores. Dic. 2013 Visión Banco S.A.E.C.A.



Cartera por sectores. Dic. 2013 Sistema Bancario



**Evolución de la Cartera de Comercio al por menor  
en el Sector Bancario (en millones de guaraníes)**

Posición en el Mercado	Comercio al por menor	dic-13
1	Visión Banco S.A.E.C.A.	1.431.703
2	Banco Continental S.A.E.C.A.	672.896
3	Banco Regional S.A.E.C.A.	366.512
4	Banco Atlas S.A.	362.003
5	Banco Itaú Paraguay S.A.	337.515
6	Banco Familiar S.A.E.C.A.	268.309
7	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	214.642
8	Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A.	203.553
9	Banco Amambay S.A.	110.285
10	Banco GNB Paraguay S.A.	78.707
11	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	47.696
12	Bancop S.A.	26.999
13	Banco de la Nación Argentina	25.700
14	Citibank N.A.	18.579
15	Banco Nacional de Fomento	9.969
16	Banco Do Brasil S.A.	2.161

Posición en el Mercado	Comercio al por menor	dic-12
1	Visión Banco S.A.E.C.A.	1.704.896
2	Banco Continental S.A.E.C.A.	664.487
3	Banco Atlas S.A.	280.282
4	Banco Regional S.A.E.C.A.	279.033
5	Banco Itaú Paraguay S.A.	257.030
6	Banco Familiar S.A.E.C.A.	256.144
7	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	217.029
8	Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A.	90.136
9	Banco Amambay S.A.	88.213
10	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	57.818
11	Banco GNB Paraguay S.A.	39.486
12	Banco de la Nación Argentina	29.017
13	Citibank N.A.	19.215
14	Bancop S.A.	9.703
15	Banco Nacional de Fomento	7.163
16	Banco Do Brasil S.A.	110

**Cartera de Préstamos, Evolución por Sectores  
Saldo de Préstamos (en porcentaje)**

Sectores	2010	2011	2012	2013
Sector Financiero	2,68%	2,40%	1,95%	1,64%
Microempresas	53,31%	51,07%	47,46%	48,37%
Pequeñas Empresas	18,99%	23,70%	24,87%	25,10%
Tarjetas		5,47%	6,14%	5,83%
Préstamos Personales	17,79%	16,51%	19,00%	18,60%
Sobregiro		0,85%	0,59%	0,46%
Total de Cartera	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Cartera de Préstamos, Evolución por Sectores  
Saldo de Préstamos (en millones de guaraníes)**

Sectores	2010	2011	2012	2013	Variación 2013/2012
Sector Financiero	42.231	51.149	51.867	51.508	-0,69%
Microempresas	840.309	1.088.378	1.265.552	1.517.232	19,89%
Pequeñas Empresas	299.412	505.015	663.200	787.326	18,72%
Tarjetas	86.935	116.478	163.583	182.920	11,82%
Préstamos Personales	280.390	351.931	506.471	583.504	15,21%
Sobregiro	27.100	18.146	15.646	14.349	-8,29%
Total de Cartera	1.576.377	2.131.097	2.666.319	3.136.839	17,65%

La cartera de microempresas sigue siendo la más importante con el 48,37% que junto con el destino Tarjetas y Préstamos Personales ratifican nuestro foco estratégico.

En 2013 la cartera de Pequeñas Empresas y Préstamos Personales mantuvieron su nivel esperado de crecimiento con una participación en el portafolio de 25,10% y 18,60% respectivamente, apoyados por las estrategias comerciales del producto y la bancarización masiva inclusiva.



Equipo de Coronel Oviedo

La mora al cierre refleja un leve incremento, producto de menores niveles de consumo registrados, pero aún dentro de lo previsto. Conforme a la política de provisiones, la mora a 60 días cerró con una cobertura del 119,46%.

Calidad de la cartera de préstamos (en millones de guaraníes)

Concepto	2010	2011	2012	2013
Saldo con Mora > 30 días G. Millones	26535	45487	78793	98329
1 - 30 días	0,12	0,1153	0,1615	0,152
31 – 60 días	0,002	0,0026	0,003	0,0048
61 - 120 días	0,0031	0,0046	0,0042	0,0077
> 120 días	0,0118	0,0141	0,0224	0,019
Total de G. Millones	1576378	2131097	2666318	3136838
Cobertura de Provisiones s/ Mora > 30 días	1,0955	1,0389	1,0258	1,011
Cobertura de Provisiones s/Mora > 60 días	1,2387	1,1471	1,1433	1,1946
Mora > a 30 días	0,0168	0,0213	0,0303	0,0319
Mora > a 60 días	0,0149	0,0187	0,0272	0,027

Pasivos

La estructura de Fondeo ha sido cambiada con la oferta de fondos externos en dólares y en moneda local, esto último en forma creciente en los últimos años. Los fondos provenientes de Préstamos de la Agencia Financiera de Desarrollo y la emisión de Bonos Subordinados complementan las fuentes de Fondeo. Los depósitos en general representan el 73,24% del total de Pasivos y Patrimonio al cierre del 2013.

Con relación al volumen de depósitos seguimos ocupando el quinto lugar. Los depósitos garantizados al cierre pasaron a ser el 39,45 del total, en comparación con el 18.83% del sistema y el promedio bajo a 27,66 millones comparado con los 58,80 millones del sistema. Estos indicadores y mejoras responden a la estrategia de bancarización masiva a través de productos inclusivos.

Fuentes de fondeo principales (en porcentaje)

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos,Bancos Privados y Préstamos de la AFD	10,69%	10,92%	13,62%	16,39%	11,55%
Ahorros y Depósitos	75,69%	73,26%	72,65%	68,39%	73,24%
Bonos Subordinados	2,46%	3,03%	2,67%	3,05%	3,01%
Acreeedores por cargos financieros documentados	1,16%	1,13%	1,13%	1,55%	1,29%
Acreeedores por Documentos a Compensar	0	1,50%	0,62%	0,64%	0,77%
Obligaciones Diversas y Otros	1,00%	0,87%	0,63%	0,92%	0,64%
Provisiones	0,17%	0,15%	0,12%	0,16%	0,14%
Patrimonio	6,57%	7,04%	6,91%	7,19%	7,66%
Resultados (Ejercicio)	2,26%	2,10%	1,65%	1,71%	1,70%
Total Pasivos y Patrimonio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Depósitos sobre Total Pasivos y Patrimonio	75,69%	73,26%	72,65%	68,39%	73,24%

Fuentes de fondeo principales (en millones de guaraníes)

Año	2009	2010	2011	2012	2013	Variación 2013/2012
Fondos,Bancos Privados y Prestamos de la AFD	157.568	237.129	398.048	576.676	496.590	-13,89%
Ahorros y Depósitos	1.116.008	1.592.832	2.124.093	2.415.455	3.147.790	30,32%
Bonos Subordinandos	36.340	65.885	78.043	107.187	129.400	20,72%
Acreeedores por cargos financieros documentados	17.044	24.653	32.894	54.601	55.291	1,26%
Acreeedores por Documentos a Compensar	0	32.701	15.190	36.790	33.250	-9,62%
Obligaciones Diversas y Otros	14.743	18.658	18.339	32.332	27.452	-15,09%
Provisiones	2.509	3.353	3.644	5.651	5.896	4,34%
Patrimonio	96.892	153.130	202.328	254.159	329.411	29,61%
Resultados (Ejercicio)	33.319	45.728	48.219	60.527	72.994	20,60%
Total Pasivos y Patrimonio	1.474.423	2.174.069	2.920.798	3.543.378	4.298.074	21,30%
Depósitos sobre Total Pasivos y Patrimonio	75,69%	73,26%	72,72%	68,17%	73,24%	7,44%

Depósitos del público

La estructura de los Depósitos se ha ido modificando en estos años respondiendo a la estrategia del Banco, con participación equilibrada de los depósitos a la vista y a plazo y con preponderancia de los depósitos en guaraníes.

Evolución de la cantidad de Depositantes en el Sector Bancario

Posición en el Mercado	Entidad	dic-13
1	Banco Itaú Paraguay S.A.	221.955
2	Visión Banco S.A.E.C.A.	141.301
3	Banco Continental S.A.E.C.A.	110.185
4	Banco Familiar S.A.E.C.A.	107.364
5	Banco Regional S.A.E.C.A.	69.363
6	Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A.	60.430
7	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	37.053
8	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	35.159
9	Banco Atlas S.A.	28.644
10	Banco GNB Paraguay S.A.	15.540
11	Banco Amambay S.A.	5.994
12	Banco de la Nación Argentina	3.487
13	Banco Do Brasil S.A.	2.403
14	Bancop S.A.	1.241
15	Citibank N.A.	670

Posición en el Mercado	Entidad	dic-12
1	Banco Itaú Paraguay S.A.	222.830
2	Visión Banco S.A.E.C.A.	101.304
3	Banco Continental S.A.E.C.A.	100.013
4	Banco Familiar S.A.E.C.A.	98.261
5	Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A.	62.655
6	Banco Regional S.A.E.C.A.	62.093
7	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	37.874
8	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	32.076
9	Banco Atlas S.A.	24.411
10	Banco GNB Paraguay S.A.	15.766
11	Banco Amambay S.A.	5.969
12	Banco de la Nación Argentina	3.395
13	Banco Do Brasil S.A.	2.493
14	Citibank N.A.	2.133
15	Bancop S.A.	229

Evolución de Depósitos en el Sector Bancario en millones de guaraníes

Posición en el Mercado	Entidad	Dic-13
1	Banco Itaú Paraguay S.A.	10.999.965
2	Banco Regional S.A.E.C.A.	8.920.964
3	Banco Continental S.A.E.C.A.	8.721.560
4	Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A.	5.831.694
5	Visión Banco S.A.E.C.A.	3.361.365
6	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	3.026.172
7	Banco GNB Paraguay S.A.	2.964.310
8	Banco Familiar S.A.E.C.A.	2.836.932
9	Banco Atlas S.A.	2.158.943
10	Banco Amambay S.A.	1.618.720
11	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	972.438
12	Citibank N.A.	809.544
13	Banco Do Brasil S.A.	752.722
14	Bancop S.A.	365.549
15	Banco de la Nación Argentina	339.507

Posición en el Mercado	Entidad	Dic-13
1	Banco Itaú Paraguay S.A.	10.999.965
2	Banco Regional S.A.E.C.A.	8.920.964
3	Banco Continental S.A.E.C.A.	8.721.560
4	Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A.	5.831.694
5	Visión Banco S.A.E.C.A.	3.361.365
6	Sudameris Bank S.A.E.C.A.	3.026.172
7	Banco GNB Paraguay S.A.	2.964.310
8	Banco Familiar S.A.E.C.A.	2.836.932
9	Banco Atlas S.A.	2.158.943
10	Banco Amambay S.A.	1.618.720
11	Banco Itapúa S.A.E.C.A.	972.438
12	Citibank N.A.	809.544
13	Banco Do Brasil S.A.	752.722
14	Bancop S.A.	365.549
15	Banco de la Nación Argentina	339.507

Ahorros y depósitos del público (en millones de guaraníes)

Tipo	2009	2010	2011	2012	2013	Variación 2012/2011
Ahorro a la Vista en Guaraníes	177.516	245.830	311.904	404.997	551.955	36,29%
Ahorro a la Vista en Dólares Americanos (G. Eq.)	21.939	45.165	60.988	81.621	109.179	33,76%
Ahorro a Plazo Fijo en Guaraníes	596.748	773.853	996.112	1.212.192	1.423.454	17,43%
Ahorro a Plazo Fijo en Dólares Americanos (G. Eq.)	71.544	116.026	104.314	158.813	170.590	7,42%
Cuentas Corrientes Dólares (G. Eq)	26.424	56.721	139.152	71.968	106.242	47,62%
Cuentas Corrientes Guaraníes	196.494	281.003	388.859	550.901	675.784	22,67%
Cuentas Combinadas Guaranies	21.113	67.979	104.672	78.719	103.927	32,02%
Cuentas Combinadas Dólares (G. Eq.)	4.229	6.256	15.628	7.844	6.659	-15,11%
Bonos Subordinados (G. Eq)	36.340	65.885	78.043	107.187	129.400	20,72%
Otros	17.044	57.354	48.084	91.390	88.540	-3,12%
Total	1.169.390	1.716.071	2.247.756	2.765.631	3.365.730	21,70%

Patrimonio neto

El Capital más los recursos de efectivo que componen el TIER I de capital creció el 30,38% por G. 71.343 millones, producto de la emisión de acciones ordinarias y preferidas y las reservas de las utilidades del 2013. El componente de TIER II creció G. 15.222 millones producto de la emisión de Bonos Subordinados y Reservas de Revalúo.

Evolución de los Depósitos garantizados / Total de Depósitos

	Visión Banco SAECA			Sistema Bancario		
	dic-11	dic-12	dic-13	dic-11	dic-12	dic-13
Depósitos Garantizados (en millones de G.)	834.595	1.067.692	1.151.744	7.281.575	8.136.614	8.963.780
Total de Depósitos (en millones de G.)	2.299.257	2.706.786	3.361.365	38.665.227	43.222.125	53.680.386
Total de Depositantes	68.681	101.304	144.812	661.215	771.502	865.884
Depósitos Garantizados / Total de Depósitos (%)	36,30%	39,45%	34,26%	18,83%	18,83%	16,70%
Depósitos promedio por Depositante (en millones de G.)	33,48	26,72	23,21	58,48	56,02	61,99

Depósitos promedio por depositante

Ahorros y depósitos del público (en porcentaje)

Tipo	2009	2010	2011	2012	2013
Ahorro a la Vista en Guaraníes	15,18%	14,33%	13,88%	14,64%	16,40%
Ahorro a la Vista en Dólares Americanos (G. Eq.)	1,88%	2,63%	2,71%	2,95%	3,24%
Ahorro a Plazo Fijo en Guaraníes	51,03%	45,09%	44,32%	43,83%	42,29%
Ahorro a Plazo Fijo en Dólares Americanos (G. Eq.)	6,12%	6,76%	4,64%	5,74%	5,07%
Cuentas Corrientes Dólares (G. Eq)	2,26%	3,31%	6,19%	2,60%	3,16%
Cuentas Corrientes Guaraníes	16,80%	16,37%	17,30%	19,92%	20,08%
Cuentas Combinadas Guaraníes	1,80%	3,96%	4,66%	2,85%	3,09%
Cuentas Corrientes Dólares (G. Eq)	0,36%	0,36%	0,70%	0,28%	0,20%
Bonos Subordinados (G. Eq)	3,10%	3,84%	3,47%	3,88%	3,84%
Otros	1,47%	3,34%	2,14%	3,30%	2,63%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Patrimonio Efectivo 2013			
Cuentas Patrimoniales			%
1	Capital Integrado	234.428	57,98%
2	Aportes No Capitalizados	9.084	2,25%
	Primas de Emisión	9.084	
	Adel. Irrev. a Ctas. de Integ. de Capital	0	
3	Reserva Legal	62.651	15,50%
4	Utilidad del ejercicio	0	
5	Menos:		
	Particip. en Entid. Filiales	0	
6	Capital Principal (Nivel 1)	306.163	
7	Capital Secundario	928	0,23%
8	Reserva de Revalúo	15.624	3,86%
9	Reserva Facultativas	0	
10	Reservas Genéricas p/ Cart. y Conting.	0	
11	Otras Reservas	0	
12	Bonos Subordinados	81.598	20,18%
13	Resultados Acumulados	0	
14	Menos:	0	
	Cargos Diferidos Autorizados	0	
	Deficit de Previsiones	0	
	Reservas de Revaluo Capitalizadas (Res. N° 2 Acta 3 del 31/01/12)		
15	Capital Complementario (Nivel 2) (limitado al 100 % del TIER 1)	98.150	
16	PATRIMONIO EFECTIVO	404.313	100,00%

Patrimonio Efectivo 2012			
Cuentas Patrimoniales			%
1	Capital Integrado	176.648	43,69%
2	Aportes No Capitalizados	8.936	2,21%
	Primas de Emisión	8.936	
	Adel. Irrev. a Ctas. de Integ. de Capital	0	
3	Reserva Legal	49.236	12,18%
4	Utilidad del ejercicio	0	
5	Menos:		
	Particip. en Entid. Filiales	0	
6	Capital Principal (Nivel 1)	234.820	
7	Capital Secundario	928	0,23%
8	Reserva de Revalúo	12.888	3,19%
9	Reserva Facultativas	0	
10	Reservas Genéricas p/ Cart. y Conting.	0	
11	Otras Reservas	0	
12	Bonos Subordinados	99.557	24,62%
13	Resultados Acumulados	0	
14	Menos:	0	
	Cargos Diferidos Autorizados	0	
	Deficit de Previsiones	0	
	Reservas de Revalu Capitalizadas (Res. N° 2 Acta 3 del 31/01/12)		
15	Capital Complementario (Nivel 2) (limitado al 100 % del TIER 1)	113.372	
16	PATRIMONIO EFECTIVO	348.193	86,12%



## Estado de resultado

El 2013 ha sido un año de crecimiento del sector bancario, donde como Banco también tuvimos un importante crecimiento en nuestra cartera de préstamos y depósitos, producto de nuestra estrategia de bancarización e inclusión financiera. En cuanto a la rentabilidad, Visión Banco registró niveles de utilidad importantes dentro del Sistema Bancario, ocupando el 7mo lugar.

La estructura porcentual del estado de resultado refleja mejoras en el margen financiero, además de mayores ingresos por servicios apoyado por nuestra red de Centros de Atención al Cliente (Sucursales y Corresponsales No Bancarios), consolidando nuestra posición como Banco de mayor cobertura del país.

Margen de crecimiento de activos			
DATOS AL:		30-dic-13	
A) CONTROL CAPITAL INTEGRADO - CAPITAL MÍNIMO			
. Capital integrado ----->		179.647.855.298	
. Capital Mínimo Exigido (Circular SB.SG.01/2009)		40.000.000.000	
. Superávit de Capital Mínimo----->		139.647.855.298	
B) CAPACIDAD DE CRECIMIENTO ESTIMATIVO DE OPERACIONES			
Conceptos			Montos
. Tier 1			306.163.205.340
. Activos y Contingentes Ponderados			3.123.512.427.268
. Relación Tier 1 /Activos y Contg. Ponderados			9,80%
(*) Crecimiento de Activos sin necesidad de aportes de capital			
. Activos y Contingentes necesarios para la Relación Mínima del 8 %		3.824.800.438.907	
. (-) Activos y Contingentes Ponderados		3.123.512.427.268	
. Crecimiento estimativo de Activos		701.288.011.639	
DATO			
Conceptos			Montos
. Tier 1 + Tier 2			404.312.942.802
. Activos y Contingentes Ponderados			3.123.512.427.268
. Relación Tier 1 /Activos y Contg. Ponderados			12,94%
(*) Crecimiento de Activos sin necesidad de aportes de capital			
. Activos y Contingentes necesarios para la Relación Mínima del 12 %		3.367.926.813.541	
. (-) Activos y Contingentes Ponderados		3.123.512.427.268	
. Crecimiento estimativo de Activos		244.414.386.273	
TOTAL DEL ACTIVO ----->		4.298.074.466.614	

		2011		2012		2013
Ganancias Financieras		100,00%		100,00%		100,00%
Pérdidas Financieras		-33,91%		-42,93%		-36,85%
Resultado antes de Previsiones		66,09%		57,07%		63,15%
Previsiones		-13,66%		-13,77%		-18,01%
Resultado después de Previsiones		52,42%		43,30%		45,14%
Resultado por Servicios		13,02%		16,98%		18,94%
Resultado Bruto		65,45%		60,27%		64,08%
Otras Ganancias operativas	9,60%		15,35%		9,63%	
Otras Pérdidas operativas	-61,88%		-63,77%		-62,48%	
Resultado Operativo Neto		13,17%		11,86%		11,24%
Resultados Extraordinarios		0,71%		0,84%		2,07%
Ganancias Extraordinarias	1,22%		1,46%		2,34%	
Perdidas Extraordinarias	0,51%		0,61%		0,27%	
Ajuste de Resultados de Ejercicios anteriores		-0,24%		-0,12%		0,28%
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		13,65%		12,58%		13,59%
Impuesto a la Renta		-1,40%		-1,23%		-1,36%
Utilidad después de Impuesto a la Renta		12,25%		11,35%		-1,36%

Implementamos acciones  
orientadas a robustecer nuestros  
**controles preventivos**



Unidad de Riesgos Corporativos

**GESTIÓN DEL RIESGO**   
La alegría de ser prudentes

# Cultura organizacional de control interno

Durante la gestión del año se ha fortalecido la cultura organizacional respecto al control interno -enfocado en el riesgo operacional- creando la función de “gestión y prevención de fraudes” por medio de la cual se logró inicialmente esquematizar el proceso de investigación, para posteriormente avanzar con propuestas preventivas que lograron mitigar la ocurrencia.

Se ha trabajado en la prevención, planteando e implementando acciones que promueven la interacción con los clientes o potenciales clientes, a fin de validar información personal durante los procesos de concesión de crédito, principalmente en el producto “Al toque”.

Estas acciones lograron robustecer los controles preventivos en procesos altamente automatizados y otorgar mayor seguridad a los colaboradores que intervienen en los procesos.

Adicionalmente, se ha definido un proceso lógico de tratamiento, investigación y definición de los casos puestos a consideración del área de Riesgo Operacional, formalizando lo realizado mediante normativas internas.

## Análisis de procesos críticos

Avanzamos en lo que refiere al análisis de los procesos críticos definidos por colaboradores de la organización, elaborando más de 100 matrices de riesgos de macro-procesos, sub-procesos y micro-procesos de la organización.

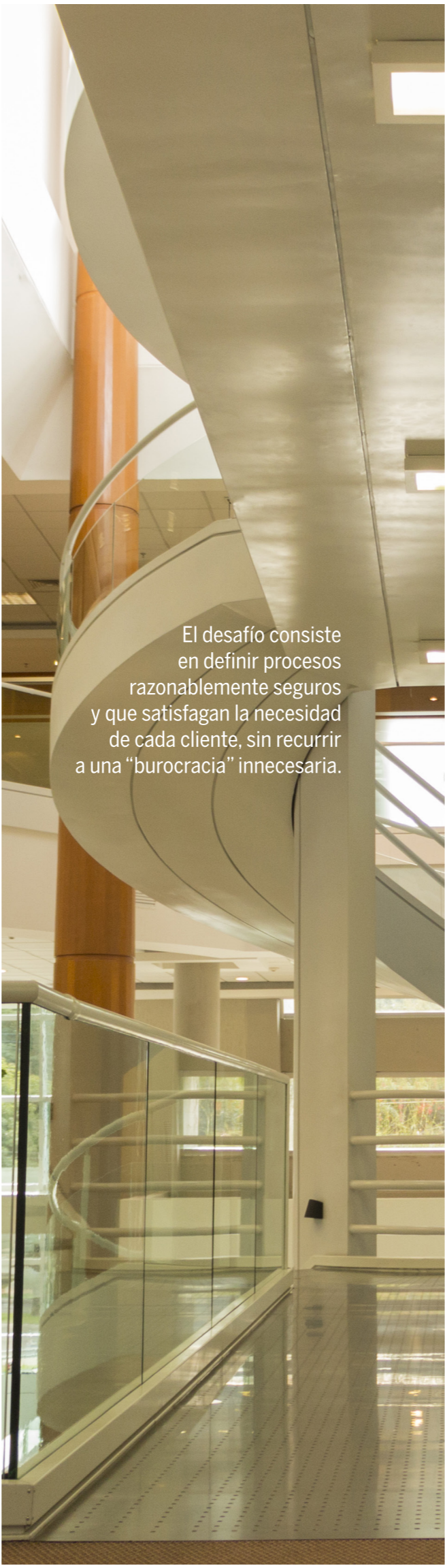
Toda la metodología fue debidamente documentada en los papeles de trabajo y se encuentra totalmente alineada a las disposiciones del “Manual y Política de Riesgo Operacional” de la organización.

## Eventos de riesgo

Hemos enriquecido la base de datos de eventos de riesgo de nuestra organización, definiendo mecanismos de recolección de datos inclusivos, que permitan a cualquier colaborador reportar eventos de riesgo que identifique.

En el segundo semestre del año 2013 se han realizado capacitaciones a “colaboradores referentes de riesgo operacional” que interactúan con el área, notificando eventos de riesgo de manera proactiva y por medio de un mecanismo sencillo de aplicar.

El desafío consiste en definir procesos razonablemente seguros y que satisfagan la necesidad de cada cliente, sin recurrir a una “burocracia” innecesaria.

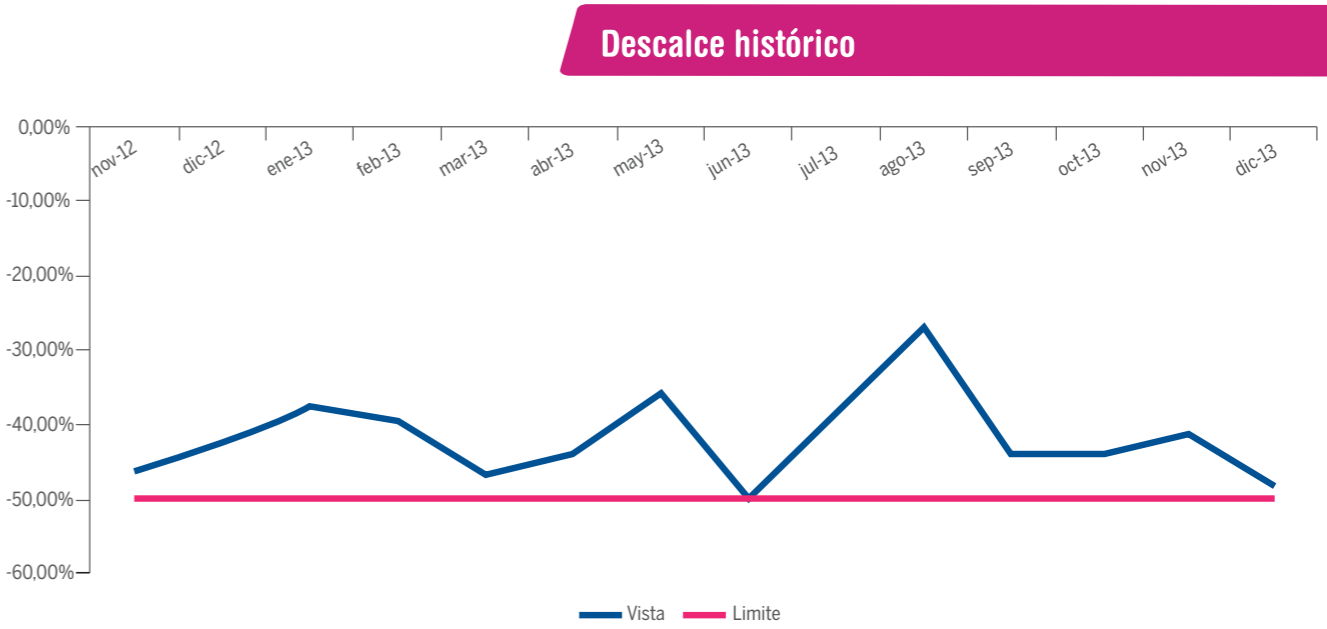


# Riesgo de liquidez

Nos apoyamos en una política conservadora de liquidez, con una cobertura de pasivos exigibles del 50% de manera constante. Apostamos a la gestión proactiva buscando en todo momento tomar ventaja de los pasivos excedentes a través de su inversión en Letras de Regulación Monetaria y otros valores públicos.

Actualmente, utilizamos métodos de medición de riesgo que prestan especial atención a las volatilidades y la diversificación de las fuentes de financiamiento, así como metodologías tradicionales. Además, contamos con un plan de emergencia de fondeo que busca prever los escenarios de estrés de liquidez.

Abajo, se puede observar la evolución de este indicador para el 2013.



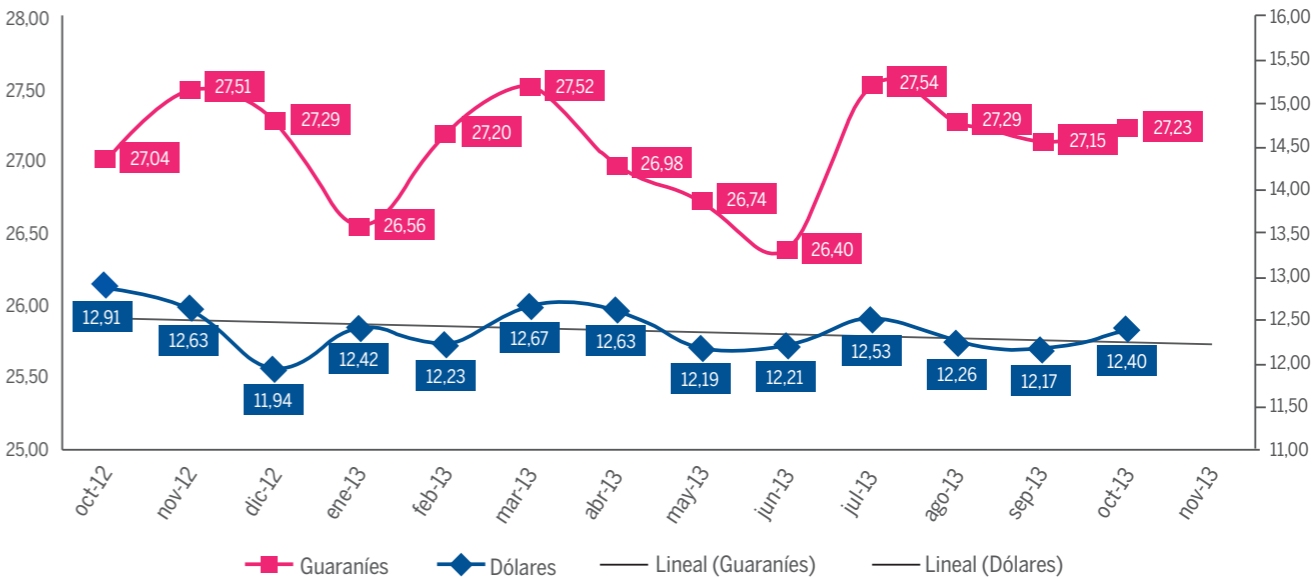
En relación a la cobertura de activos sobre pasivos a la vista, continuamos consolidando un perfil de riesgo moderado al tiempo que buscamos permanecer por encima de la media del sistema financiero. Desde mediados del 2012, en el Banco Central de Paraguay está en estudio la utilización de un ratio mínimo de liquidez que como Banco cumplimos con holgura.

# Factores macroeconómicos de riesgo

En relación al riesgo de tasas de interés, buscamos de manera constante el ajuste gradual y dinámico a las condiciones del mercado maximizando las ventajas competitivas con foco en los segmentos meta. Esto es posible mediante la diversificación de las fuentes de financiamiento, que hoy en día ofrece con varios instrumentos de inversión y de ahorro.

Desde junio de 2013, el Banco Central del Paraguay modificó la metodología de cálculo para las tasas usuarias lo que permitió colocaciones a mejores tasas en algunos segmentos, como los créditos personales con menos de 12 meses de plazo, sin embargo debido a que su participación en el portafolio es reducido, su impacto no se refleja entre los activos.

Evolución Tasas de desembolsos mensuales



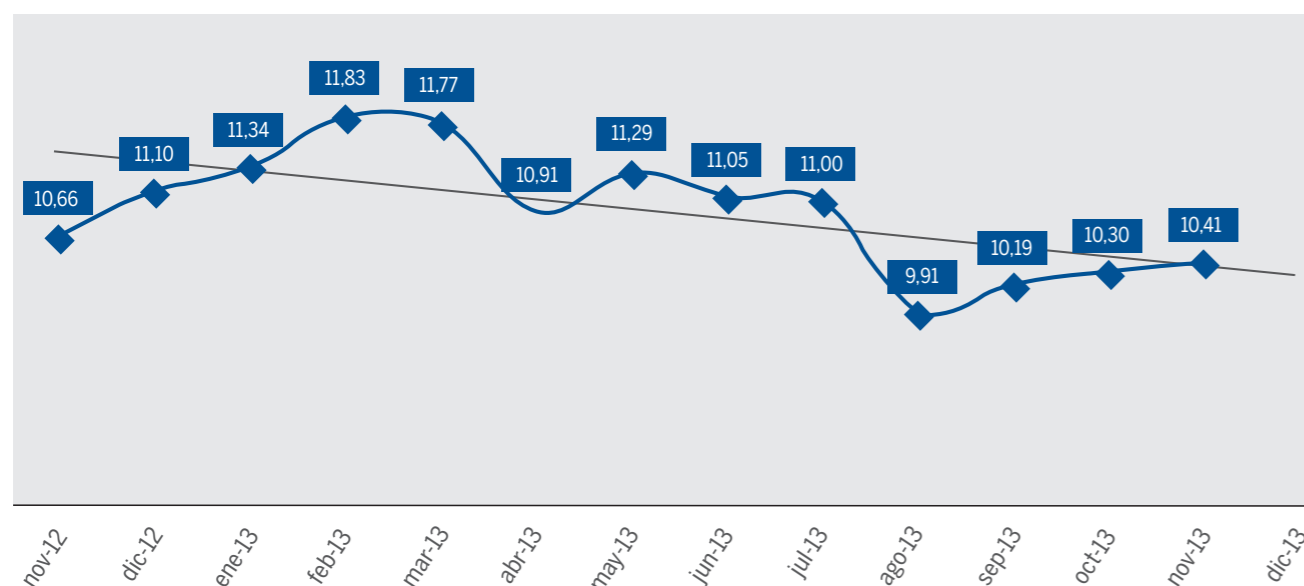
Las tasas pasivas iniciaron el 2013 con un promedio de 10,66% con tendencia general a la baja, que cierra en diciembre en 10,41%.

Abajo, se muestran los valores al 31 de diciembre de 2013:

Calce al cierre en millones de guaraníes							
Calce	VISTA	30 días	90 días	180 días	1 año	3 años	"+" 3 años
Activos ML	647.527,19	587.837,25	381.462,05	455.485,33	623.546,15	495.812,82	125.178,27
Pasivos ML	1.192.656,41	126.412,60	146.463,22	283.103,91	417.653,23	850.237,27	73.404,39
Descalce ML	-545.129,22	461.424,65	234.998,84	172.381,43	205.892,93	-354.424,45	51.773,87
RATIO Descalce ML	54%	465%	260%	161%	149%	58%	
Activos ME	209.590,36	76.657,61	86.842,31	161.523,90	103.340,11	175.618,44	27.023,60
Pasivos ME	265.305,71	24.325,19	24.646,10	95.191,68	75.408,57	283.113,18	37.382,93
Descalce ME	-55.715,36	52.332,43	62.196,22	66.332,22	27.931,54	-107.494,74	-10.359,32
RATIO Descalce ME	79%	315%	352%	170%	137%	62%	
Descalce Total	-600.844,58	513.757,08	297.195,05	238.713,65	233.824,46	-461.919,19	41.414,55
Calce Acumulado	-600.844,58	-87.087,50	210.107,55	448.821,20	682.645,67	220.726,48	262.141,03
Activos Negociables							
Descalce Acumulado	-600.844,58	-87.087,50	210.107,55	448.821,20	682.645,67	220.726,48	262.141,03
Pasivo Acumulado	1.457.962,12	1.608.699,91	1.779.809,22	2.158.104,80	2.651.166,60	3.784.517,05	3.895.304,37
Descalce Total Acum. / Pasivo Acum.	-41,21%	-5,41%	11,81%	20,80%	25,75%	5,83%	6,73%

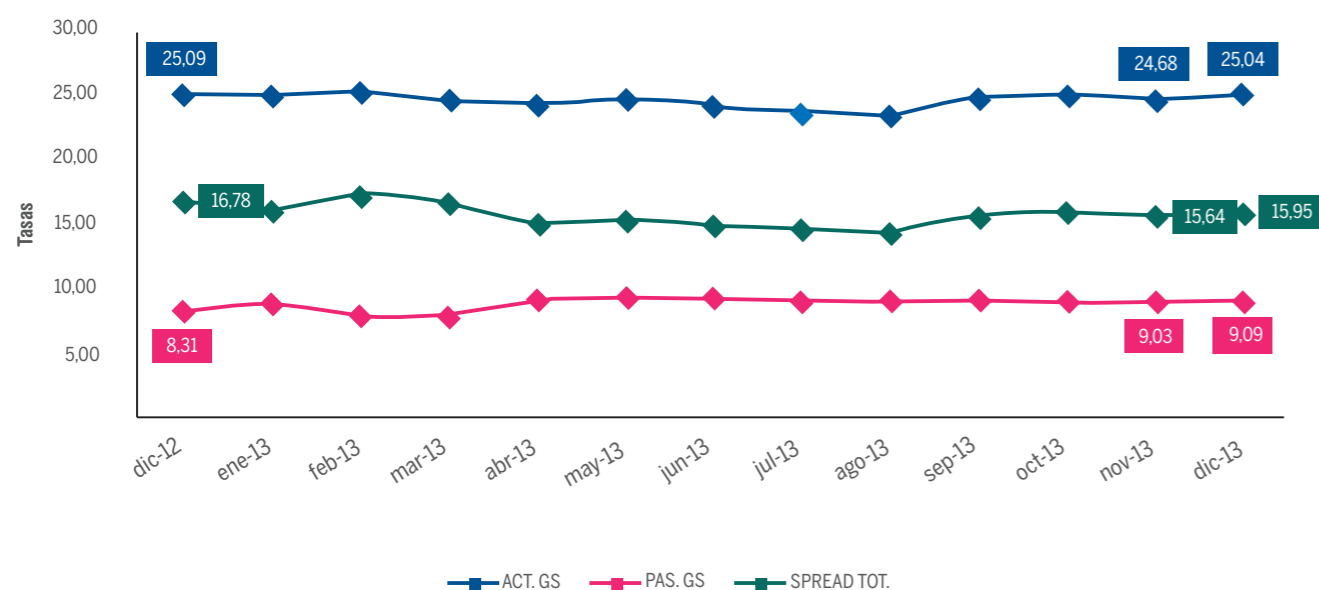
El Banco Central del Paraguay informó que al realizar las pruebas de estrés sobre el sistema financiero, se observó que los activos líquidos podían hacer frente a un drenaje de liquidez elevado durante 5 días, antes de verse en la necesidad de iniciar la realización de sus activos menos líquidos.

## Evolución de Tasas Promedio para captaciones Cartera Pasiva ARB



Estos movimientos opuestos y favorables en las tasas de interés, llevaron al ensanchamiento del margen financiero que se situó entre 16,78% en enero y 15,95% en diciembre 2013.

## Evolución Tasas Activas Vs. Pasivas Arb. Colocaciones y Captaciones mensuales



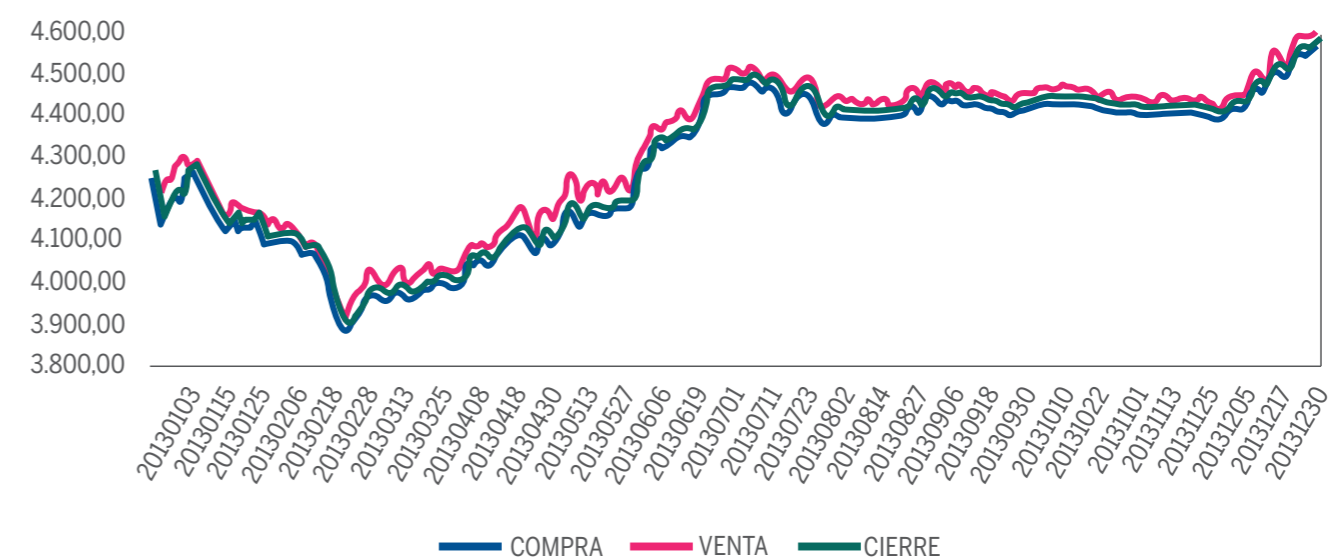
El mayor riesgo que este factor ejerce es el riesgo de repac-to como producto de la competencia en el segmento meta. En general, tanto las tasas activas como pasivas han sido muy estables en los últimos años y es de esperarse que los cambios se den de manera gradual y previsible.

En cuanto al riesgo cambiario, buscamos la menor exposición posible manteniendo un descalce estrecho de activos y pasivos en moneda extranjera que a la vez nos permite atender la demanda del mercado de divisas al por menor. Es nuestra política evitar la especulación.

En este sentido, la moneda nacional sufrió una depreciación real con respecto al Dólar Americano, a una tasa acumulada del orden del 1,5%, producto de la depreciación nominal del guaraní y de la mayor inflación relativa en Paraguay con respecto a EE.UU.

Hasta el 23 de diciembre del año 2013, el Banco Central vendió al sector financiero un monto de US\$ 516,5 millones, al mismo tiempo que compró US\$ 122,6 millones resultando en una venta neta de US\$ 393,9 millones. El resultado alcanzado implica una reducción con respecto al año 2012, cuando la venta neta fue de US\$ 695,5 millones.

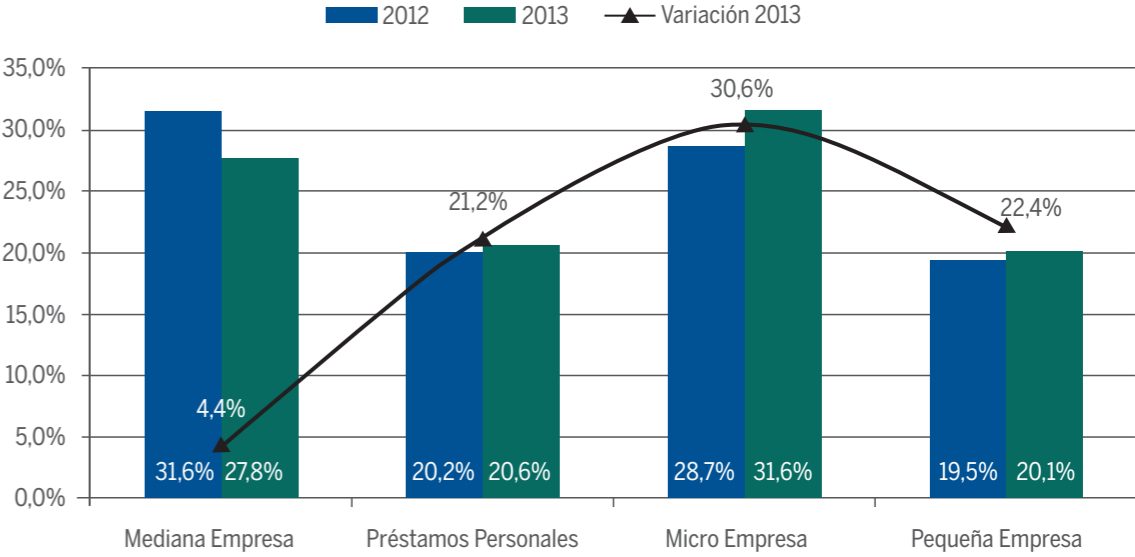
## Evolución de cotización del Dólar



Al igual que el riesgo de liquidez sistémico, el Banco Central del Paraguay informó que al realizar los cambios en las variables del modelo utilizado para estresar la exposición al riesgo de tipo de cambio en el sistema financiero no se observaron mayores variaciones en la relación de solvencia de las entidades.



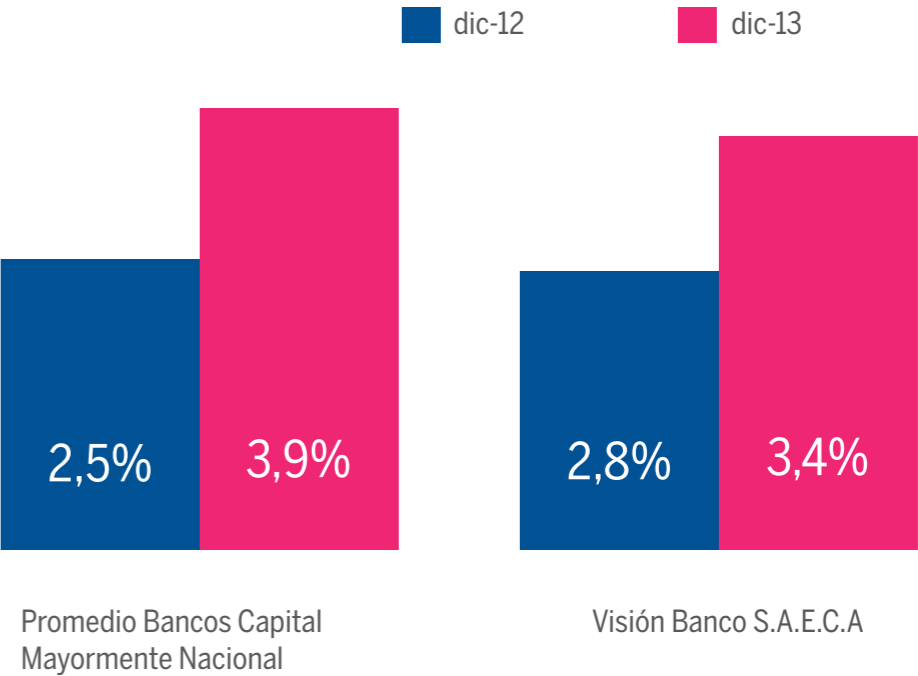
Comparativo participación y variación de la cartera de préstamos



## Calidad de Cartera

La cartera vencida es el porcentaje de la cartera crediticia que se encuentra en mora mayor a 60 días. En comparación con el promedio de la cartera vencida de los bancos locales con capital mayormente nacional, nuestra cartera vencida en el 2013 se mantuvo dentro de los parámetros normales de deterioro. En el 2013 nos encontramos por debajo del promedio de la cartera vencida de las instituciones bancarias con capital mayormente nacional.

Porcentaje Cartera Vencida



Fuente: Boletín de Bancos

## Riesgos Crediticios

El Riesgo Crediticio es uno de los principales riesgos de la entidad Bancaria por la actividad de préstamos que realiza, y se da principalmente por la probabilidad de que el prestatario incumpla con el pago pactado del préstamo. Para minimizar este riesgo en el 2013 se ajustaron algunos criterios para la mejor concesión de los créditos manteniendo los niveles de mora estables, continuando con la política de impulsar los productos masivos de créditos en promedio de 1.500.000 para las Microempresas y los Préstamos Personales.

La composición de la cartera de préstamos al cierre del 2013 tuvo una importante variación en cuanto a la disminución de la participación de la cartera de Medianas Empresas, continuando con la tendencia de crecimiento del 2012 en Microempresas principalmente, donde por segundo año consecutivo se observa la mayor variación del riesgo.



## Distribución de la cartera por rangos de desembolso

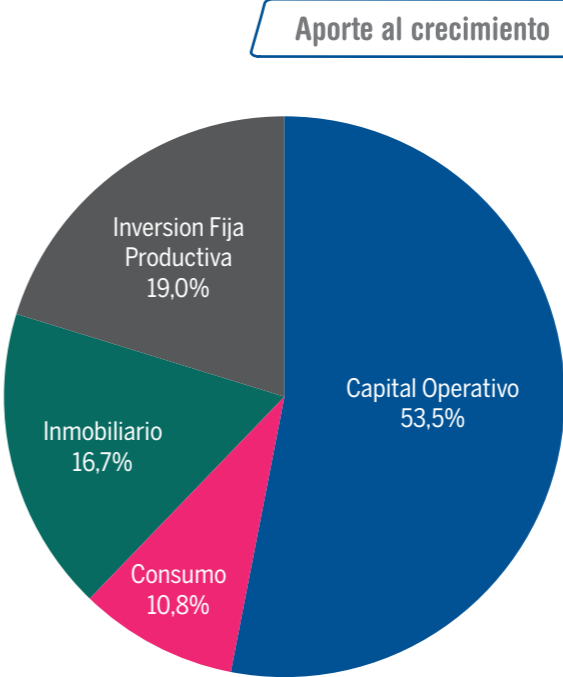
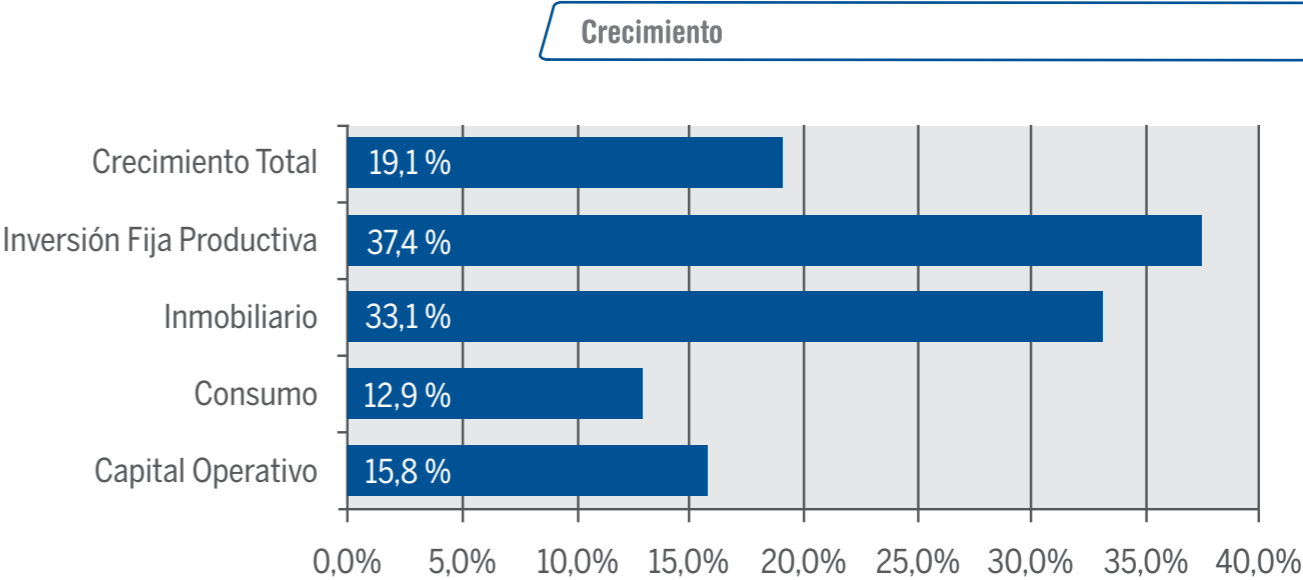
Buscando mantener los niveles de morosidad de la cartera crediticia, en el 2013 continuó la diversificación de los montos de crédito, generando un crecimiento vertical con el cliente captado en el 2012; con los mismos clientes hubo mayores montos de desembolsos lo cual se puede notar en los movimientos en la distribución de la cartera y la cantidad de clientes.

Rangos	Riesgo		Cant. Clientes	
	dic-12	dic-13	dic-12	dic-13
Hasta 2.500.000	5,9%	4,6%	55,2%	49,5%
2.500.001 a 5.000.000	5,0%	4,3%	18,4%	20,3%
5.000.001 a 15.000.000	7,6%	7,9%	11,7%	14,2%
15.000.001 a 50.000.000	21,4%	19,2%	9,3%	9,6%
50.000.001 a 120.000.000	23,0%	23,8%	3,8%	4,4%
120.000.001 a 250.000.000	17,2%	19,0%	1,1%	1,4%
250.000.001 a 500.000.000	11,0%	11,8%	0,4%	0,5%
500.000.001 a +	9,0%	9,4%	0,1%	0,1%

## Destinos de créditos y crecimiento de cartera

El crecimiento interanual de la cartera de créditos a diciembre de 2013 tuvo un aumento del 19,1%, donde los préstamos para Capital Operativo aportaron el 53,53% de dicho crecimiento, seguido por las inversiones fijas. Con esto queda afirmado nuestro compromiso de acompañar el crecimiento de los clientes emprendedores.

Este año nuevamente el destino Inmobiliario tuvo un gran crecimiento del 33,1% de su cartera, aportando un 16,65% al crecimiento global de la cartera de préstamos.



## Resumen Ejecutivo

El desenvolvimiento económico a nivel global en el 2013 continuó con un ritmo lento, por el contrario, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real del Paraguay correspondiente al año 2013 dan cuenta de una expansión de la economía en torno al 13,6% con respecto al año anterior. Este resultado posiciona al país como el de mayor crecimiento económico en América Latina y el Caribe.

En el contexto externo, el relacionamiento económico del Paraguay está caracterizado, por la apertura comercial y la libre movilidad de capitales. Actualmente, la importancia relativa de las Reservas Internacionales con respecto al PIB es de 19,6% y alcanza para cubrir 8,5 meses de la importación promedio de bienes.

Las condiciones climáticas favorables, los altos rendimientos agrícolas, la evolución favorable de términos de intercambio y la reapertura de mercados externos para ventas de alimentos, indujeron a una recuperación de las exportaciones alcanzando niveles récord. En tanto que las importaciones siguieron un menor ritmo de crecimiento, manteniéndose el superávit en el comercio de bienes. El coeficiente de apertura comercial, cercano al 73% en el 2013, indica el mantenimiento del dinamismo comercial externo del Paraguay, superior al registrado para otros países de la región.

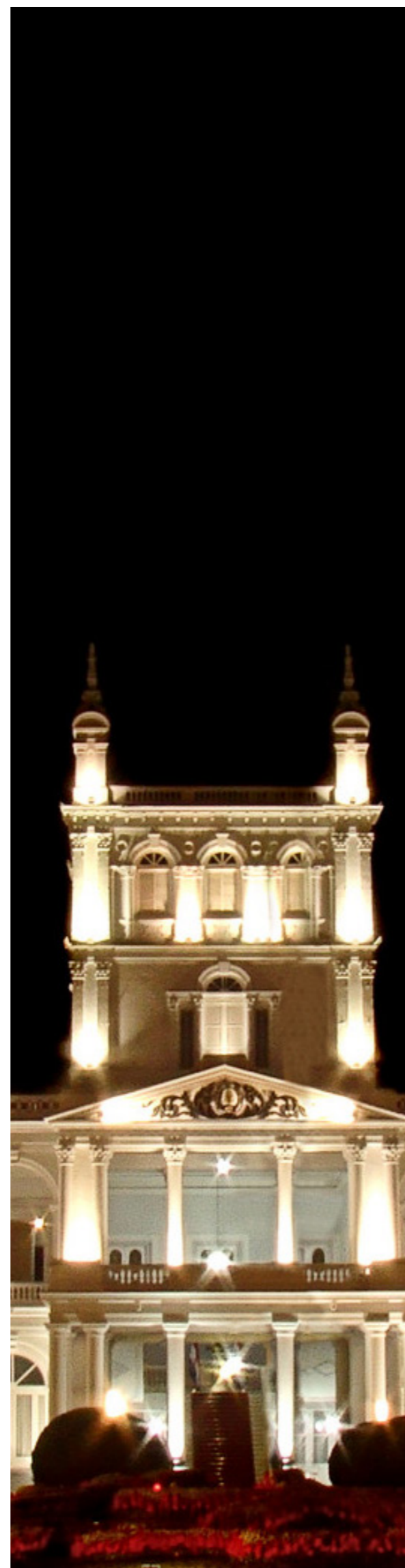
La inflación total durante el año 2013 se ubicaría un poco por debajo del 4%, resultado menor a la meta de mediano y largo plazo del 5%, y muy similar a la tasa observada en el año 2012.

La evolución del Tipo de Cambio Efectivo Real indica una apreciación de la moneda nacional durante el 2013 cercana al 4,0%.

Los servicios financieros siguen consolidándose, alcanzando un crecimiento positivo del orden del 9,6%. El crédito al sector privado en moneda nacional registró una dinámica decreciente en el primer semestre, para luego en el segundo semestre iniciar su proceso de recuperación. En cuanto al crédito en moneda extranjera, se observó incrementos en el primer trimestre del año para luego desacelerarse por dos meses consecutivos, entre abril y mayo, para finalmente iniciar un incremento sostenido hasta finales de año.

La Administración Central Estatal registró un déficit acumulado del 0,4% del Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo, la inversión pública representó el 2,7% del PIB, siendo inferior en términos nominales al nivel de inversión registrado en el mismo periodo del año anterior.

El país cuenta actualmente con una calificación internacional que es para Standard & Poor's, y Fitch de BB-, en tanto que para Moody's es Ba2.



## Escenario de riesgo de Paraguay

### Riesgo soberano

Estable. El endeudamiento externo del Paraguay es uno de los más bajos a nivel mundial, con un 9,1% de participación respecto al PIB. Actualmente, la importancia relativa de las Reservas Internacionales con respecto al PIB es de 19,6% y alcanza para cubrir 8,5 meses de la importación promedio de bienes.

Para el 2013, el Ministerio de Hacienda cerró el año con un déficit en torno al 1,7% PIB, como consecuencia de un mayor gasto respecto a los ingresos. En tanto que para el año 2014, se estima un déficit similar al registrado en el presente año, como consecuencia de un aumento de los gastos de capital.

### Riesgo de moneda

Estable. Luego de que en mayo de 2013 la Reserva Federal diera indicios del posible retiro del estímulo en la economía de EEUU, el tipo de cambio se mantuvo estable hasta noviembre, con pequeñas oscilaciones mes a mes, para luego depreciarse en diciembre como efecto del inicio del retiro de estímulos. No obstante por efecto de la demanda interna la tendencia del Dólar Americano fue de apreciación.

En general, el euro sostiene una correlación positiva con el dólar americano, sin embargo el Real brasileño y el Peso argentino presentan una correlación negativa.

### Riesgo bancario

Estable. A Junio de 2013 las entidades financieras siguieron incrementando los niveles de intermediación financiera. Los activos del Sistema Financiero presentaron un crecimiento semestral de 12,7%, acumulando una expansión de 18,9% en el periodo interanual.

Por otro lado, se muestra una adecuada cobertura de préstamos y a junio de 2013 los préstamos vencidos se encuentran totalmente provisionados. El indicador de solvencia nos muestra que el sistema se encuentra por encima del indicador exigido normativamente tanto al 8% para el TIER I como al 12% para el TIER II. Los Indicadores de Calidad del Activo, Rentabilidad y Liquidez también muestran una tendencia evolutiva estable que plantea una situación de solidez del sistema en su conjunto. En el primer semestre del 2013 el ratio de morosidad mostró una tendencia alcista, el ratio se ubicó en 2,54%, creciendo 0,30 pp con relación al cierre del ejercicio anterior.

### Riesgo político

Estable. Se ha visto un fortalecimiento del marco institucional tras la aprobación de leyes como la reforma impositiva, la ley de responsabilidad fiscal y la ley de alianza público-privada, así como una transición política sin dificultades tras el controvertido cese en 2012 del entonces presidente Fernando Lugo por parte del Congreso. No se registró un impacto significativo en la economía o en la solvencia del país durante el periodo de transición.

### Riesgo de estructura económica

Estable. La alta dependencia de la exportación de materias primas contribuye a una alta exposición del país a riesgos climáticos, en especial a sequías e inundaciones. El superávit de la Balanza Comercial es el principal resultado positivo en Cuenta Corriente y está explicado principalmente por el notable dinamismo en el crecimiento de las exportaciones con respecto al aumento de las importaciones. La soja y derivados industrializados son los principales productos en aumento. La carne también presenta un importante repunte acorde con la reapertura de nuevos mercados de destino.

# Metas 2014

Activos Totales	5.157 KKK
Préstamos y tarjetas de crédito	3.741 KKK
Depósitos del Público	3.590 KKK
Utilidad Bruta	111.811 KK
Patrimonio Neto	506.606 KK
Mora mayor a 30 días	3,50%
Mora mayor a 60 días	2,50%
Cobertura de provisiones sobre mora > 30 días	100%



La alegría de superarnos



Sonia Kühner  
Gerente de Canales de Comercialización

## Direcciones de Centros y Puestos de Atención al Cliente

### Asunción

- CAC 01 Casa Matriz**  
Avda. Sta. Teresa c/ Concejal Vargas
- CAC 07 Palma**  
Palma c/ Ntra. Sra. de la Asunción
- CAC 03 General Santos**  
Avda. Gral. Santos c/ Avda. Fernando de la Mora
- CAC 14 Villa Morra**  
Charles de Gaulle c/ Mcal. López
- CAC 23 Pinozá**  
Avda. Eusebio Ayala c/ Bruno Guggiari
- CAC 25 Multiplaza**  
Avda. Mcal. Estigarribia, Shopping Multiplaza, Local 4, Bloque A, Planta Baja
- CAC 26 Oliva**  
Oliva c/ O'leary

- CAC 34 Denis Roa**  
Denis Roa c/ Moisés Bertoni
- CAC 36 Santísima Trinidad**  
Stma. Trinidad c/ Sacramento
- CAC 45 Constitución**  
Constitución e/ Luis Alberto Herrera y Pettirossi
- CAC 47 Sajonia**  
Carlos Antonio López e/ De la Conquista y Testanova
- CAC 50 Mcal. López**  
Avda. Mcal. López c/ Malutín
- CAC 58 Hipermercado Luisito Eusebio Ayala**  
Avda. Eusebio Ayala c/ R.I. 3 Corrales
- CAC 64 Estados Unidos (Ex Matriz)**  
Estados Unidos e/ Herrera y Fulgencio R. Moreno
- CAC 69 Julio Correa**  
Julio Correa c/ Hipólito Carrón
- CAC 70 Quinta Avenida**  
Quinta Avenida c/ Parapití
- CAC 86 Artigas**  
Avda. Artigas c/ Brasilia
- CAC 87 Pettirossi**  
Avda. Eusebio Ayala c/ Rioboo

### Gran Asunción

- CAC 02 San Lorenzo I**  
Ruta Mcal. Estigarribia c/ Cnel. Romero
- CAC 04 Luque**  
Gral. Aquino c/ Tte. Herrero Bueno
- CAC 08 Ñemby**  
Acceso Sur c/ Ytororo
- CAC 09 Mariano Roque Alonso**  
Ruta Transchaco Km. 15,5 c/ Humaitá
- CAC 10 Lambaré**  
Avda. Cacique Lambaré c/ San Vicente
- CAC 13 Fernando de la Mora I (Zona Norte)**  
Ruta II Mcal. Estigarribia c/ Primera Junta Municipal
- CAC 28 Capiatá**  
Ruta II Mcal. Estigarribia Km. 20 c/ Mcal. López
- CAC 29 Limpio**  
Ruta III Gral. Aquino c/ Mcal. Estigarribia
- CAC 32 San Lorenzo II**  
10 de Agosto c/ Hernandarias
- CAC 49 Acceso Sur (Fernando de la Mora Zona Sur)**  
Acceso Sur c/ Soldado Ovelar
- CAC 52 Villeta**  
Mcal. López c/ Humaitá
- CAC 54 Shopping La Rural (Mariano Roque Alonso)**  
Ruta Transchaco Km. 10, Shopping La Rural, Planta Baja
- CAC 55 Itá**  
Ruta I Mcal. López c/ Bernardino Caballero
- CAC 56 Fernando de la Mora II (Zona Norte)**  
Mcal. López c/ Pikysyry
- CAC 57 Villa Hayes**  
Ruta Transchaco Km. 32 c/ Laudo Hayes
- CAC 74 Fernando de la Mora III (11 de Setiembre)**  
11 de Setiembre e/ Dr. Eligio Ayala y José Decoud
- CAC 77 Areguá**  
Nuestra Sra. de la Candelaria c/ Gabriel Casaccia
- CAC 80 Villa Elisa**  
Avda. Américo Pico c/ Nanawa
- CAC 82 Shopping San Lorenzo**  
Ruta II Mcal. Estigarribia Km. 15 c/ Sargento Penayo
- CAC 83 Lambaré II (Supermercado El Pueblo)**  
Paz del Chaco e/ República Argentina y Médicos del Chaco

Interior

CAC 05 Encarnación I

Cristo Rey c/ Ruta Internacional

CAC 06 Caacupé

Eligio Ayala c/ Juan E. O´leary

CAC 11 Ciudad del Este I (Mercado de Abasto)

Avda. Gral. Bernardino Caballero c/ Paso de Patria

CAC 12 Coronel Oviedo

Tuyutí c/ José Segundo Decoud

CAC 15 Caaguazú

Avda Gral. Bernardino Caballero c/ Gral. Díaz

CAC 16 Concepción

Pdte. Franco e/ Gral. Garay y 14 de Mayo

CAC 17 Carapeguá

Ruta I Mcal. López e/ Cristóbal Colón y Concejal Vera da Silva

CAC 18 Pilar

Alberzoni c/ Avda. Antequera

CAC 19 Villarrica

Avda. Carlos A. López c/ Mcal. Estigarribia

CAC 20 Ciudad del Este II (Km. 7)

Avda. Julio César Riquelme Km.7 c/ Batallón 40

CAC 21 San Estanislao

Avda. Mcal. López c/ Cnel. Zoilo González

CAC 22 Pedro Juan Caballero

Mcal. López e/ Mcal. Estigarribia y Julia Miranda Cueto

CAC 24 Katueté

Avda. Las Residentas c/ Capellán Arzamendia

CAC 27 Obligado

Avda. Gaspar Rodríguez de Francia c/ Colonias Unidas

CAC 30 Santa Rita

Avda. Carlos A. López c/ Eusebio Ayala

CAC 31 Ciudad del Este III (Centro)

Avda. Adrián Jara c/ Avda. Boquerón

CAC 33 San Ignacio - Misiones

Avda. Mcal. Estigarribia c/ Fulgencio Yegros

CAC 35 Itauguá

Ruta II Mcal. Estigarribia Km. 30 c/ Juan Crisóstomo Centurión

CAC 37 Salto del Guairá

Avda. Paraguay c/ Carlos Mendes Goncalves

CAC 38 Curuguaty

Avda. 14 de Mayo c/ Julia Miranda Cueto

CAC 39 San Juan Nepomuceno

Paí Fariña c/ Ruta Mcal. Estigarribia

CAC 40 Loma Plata

Avda. Central c/ Manuel Gondra

CAC 41 María Auxiliadora

Tomás Romero Pereira c/ Aviadores del Chaco

CAC 42 Coronel Bogado

Ruta I c/ Padre Mauricio

CAC 43 Horqueta

Avda. Mcal. López c/ Iturbe

CAC 44 Santa Rosa del Aguaray

Ruta N° III Gral. Aquino c/ Prof. Pedro González

CAC 46 Tebicuary

Calle 1 y Vía Férrea - Villa Industrial, Tebicuary

CAC 48 Encarnación II

Mcal. Estigarribia e/ Tomás Romero Pereira y Villarrica

CAC 51 Minga Guazú

Mcal. Estigarribia c/ Cerro Corá

CAC 59 J. E. Estigarribia (Ex Campo 9)

José A. Flores c/ San Roque González de Santa Cruz

CAC 60 Tobatí

Avda. Pedro Juan Caballero c/ Obispo Fidel Maíz

CAC 63 Eusebio Ayala

Independencia Nacional c/ 25 de Noviembre

CAC 66 San Bernardino

Luis S. Vache c/ Bicentenario

CAC 67 San Alberto

Avda. Mcal. López c/ Nuestra Señora de la Asunción

CAC 72 San Pedro del Ycuamandiyú

Avda. Braulio Zelada c/ Amancio Gaona

CAC 73 Paraguari

Ruta I Mcal. López c/ Asunción

CAC 75 Ypacaraí

Ruta II Mcal. Estigarribia c/ Yegros

CAC 78 Capitán Meza

Proyecto 14 - 18 c/ Federico Mayntzhusen

CAC 79 Encarnación III

Ruta VI e/ Avda. Caballero y Calle Posadas

CAC 84 Hernandarias

Avda. Juan B. Flores c/ Tebicuary

CAC 88 Cruce Liberación

Ruta III Gral. Aquino, Km. 281

CAC 89 Ciudad del Este IV

Supercarretera Mcal. Francisco Solano López, Km. 4

**PAC: Puestos de Atención al Cliente**

- PAC Hipermercado Luisito Félix Bogado**  
Avda. Félix Bogado c/ Campo Vía
- PAC Hipermercado Luisito Luque**  
Avda. Corrales c/ Tte. Rojas Silva
- PAC Hipermercado Luisito Mariano Roque Alonso**  
Ruta Transchaco c/ Augusto Roa Bastos
- PAC Supermercado Los Jardines**  
Avda. Gral. Aquino c/ Tte. Rivas
- PAC Villa Morra Shopping**  
Avda. Mcal. López (dentro del Shopping Villa Morra)
- PAC Shopping Vendome**  
Avda. Adrián Jara (Shopping Vendome)
- PAC J.A. Saldívar (Supermercado Bonimar)**  
Ruta I Mcal. López Km. 26 c/ Mbocayaty
- PAC La Frutería (Paraguari)**  
Ruta I Mcal. López, Km. 61,5
- PAC Abasto Norte (Limpio)**  
Ruta III Gral. Aquino e/ Guaraní
- PAC Salemma Super Center (San Lorenzo)**  
Ruta II Mcal. Estigarribia, Km. 9,5
- PAC Encarnación (Centro)**  
Mcal. Estigarribia c/ Villarrica
- PAC Super España Centro**  
Avda. España c/ Brasil
- PAC Super España (Capiatá)**  
Ruta II Mcal. Estigarribia c/ Martín Ledesma



La alegría de compartir



**INDICADORES GRI**   
La alegría de reportar

Número	Indicador	Página	Principios del Pacto Global y Objetivos de desarrollo del milenio
1	ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
1.1	Declaración de la Dirección de la Empresa	8, 9, 12, 14, 16, 27, 28, 29, 36	
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	15, 16, 20, 36, 131, 164-172, 177	
2	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
2.1	Nombre de la Organización	12, 198	
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios	22-24	
2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos	19, 21	
2.4	Localización de la sede central de la organización	198	
2.5	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas.	N/A	
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	12	
2.7	Mercados servidos (Incluye el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios)	21, 152, 153, 158, 159, 160, 180-184	
2.8	Dimensiones de la organización informante, incluido: Número de empleados, Ventas netas, Cantidad de productos o servicios prestados	20, 22, 23, 24, 28, 146, 147	
2.9	Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización	16, 20, 21, 28	
2.10	Premios y distinciones recibidos durante el período informativo	75	
3	PARÁMETROS DEL REPORTE		
3.1	Período cubierto por la información contenida en la memoria	10	
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente	10	
3.3	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc)	10	
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido	198	
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria: materialidad, identificación de los grupos de interés, descripción sobre aplicación de las "Orientaciones para la definición del contenido de la memoria" y los principios asociados.	10, 11, 42, 43	
3.6	Cobertura de la memoria (Ej. Países, divisiones, filiales, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos, proveedores)	11, 21, 180-184	
3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria	10, 11	
	La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o organizaciones	N/A	

Número	Indicador	Página	Principios del Pacto Global y Objetivos de desarrollo del milenio
	INDICE DE CONTENIDO DEL GRI		
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria	4, 5	
	VERIFICACIÓN		
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria	Para el presente reporte, Visión Banco no ha recurrido a la verificación externa de la información	
4	GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
	GOBIERNO		
4.1	La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización	26, 27, 30, 65	
4.2	Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo(y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen)	El Presidente no ocupa un cargo ejecutivo	
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno	27, 28, 44, 45	
4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano del gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental)	26	PG 6
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno	27	PG 10
4.8	Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de implementación	12, 13, 14, 18, 31, 36, 130	
Número	Indicador	Página	Principios del Pacto Global y Objetivos de desarrollo del milenio
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios	18, 27, 30, 31, 32, 33, 37, 39, 40, 75, 130	PG 10
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social	26	
	COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS		
4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución	103, 123, 131, 166	

4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe	32, 33, 37, 38, 39, 46, 74, 106, 123, 125, 126, 127, 130	PG 1-5-7-8 ODM 1-2-7
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya	37, 38, 39, 46	ODM 8
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido	42, 43	
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete	42, 43	
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluido a la frecuencia de su participación por tipos y categorías de grupos de interés	42, 43, 44, 45	
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria	11	

ENFOQUE DE DIMENSIÓN ECONÓMICA					
Aspectos	Indicador	Categoría	Descripción	Páginas	Pacto Global Objetivos de desarrollo del milenio
	DMA		Enfoque de gestión económica	142-163	
Desempeño Económico	EC1		Valor Económico directo generado y distribuido	142-145	
	EC2		Consecuencias financieras debido al Cambio Climático	177	
	EC3		Cobertura de las obligaciones de la organización sobre planes de pensiones	64	PG 1
	EC4		Ayudas financieras significativas recibidas del gobierno	No hemos recibido ayuda financiera significativa del gobierno	
Presencia en el mercado	EC5		Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local	65	PG 6
	EC6		Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales	98, 99	
	EC7		Procedimiento para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local	El 100% de los cargos de alta gerencia están ocupados por profesionales paraguayos	PG 6
Impacto Económico Indirecto	EC8		Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales	21, 52, 59, 61, 64, 65, 74-79, 84-92, 105-119, 124	
	EC9		Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos	21, 52, 59, 106-119, 139, 142-145	
ENFOQUE DE GESTIÓN AMBIENTAL					
Aspectos	Indicador	Categoría	Descripción	Páginas	Pacto Global Objetivos de desarrollo del milenio
	DMA		Enfoque de gestión ambiental	130	
Materiales	EN1		Materiales utilizados, por peso o volumen	132-134, 136, 139	
	EN2		Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	136	ODM 8

Energía	EN3		Consumo directo de energía, desglosado por fuentes primarias	133, 134, 139	PG 8
	EN5		Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia	132	PG 8-9 ODM 7
	EN6		Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	132	PG 8-9 ODM 7
	EN7		Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas	132	PG 8-9 ODM 7
Biodiversidad	EN13		Habitats protegido o restaurados	Para el año 2014 se prevé una nueva cooperación con la Fundación Moisés Bertoni para la protección de la Reserva Natural del Bosque Mbaracayú	PG 8-9 ODM 7
Emisiones, Vertidos y Residuos	EN16		Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso	133, 134	PG 7-8 ODM 7
	EN18		Iniciativas para reducir las emisiones de gases efecto invernadero y las reducciones logradas	132-139	PG 7-8 ODM 7
	EN19		Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso	133, 134	PG 7-8 ODM 7
	EN20		NO, SO y otras emisiones significativas, por peso	134	

Aspectos	Indicador	Categoría	Descripción	Páginas	Pacto Global Objetivos de desarrollo del milenio
Productos y Servicios	EN26		Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto	136, 137	PG 7-8 ODM 7
Cumplimiento normativo	EN28		Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	131. Durante el año 2013 Visión Banco no registró incidentes, multas ni sanciones por incumplimiento de la normativa ambiental	PG 7-8
Transporte	EN29		Impactos ambientales significativos de transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades	133, 134	PG 7-8 ODM 7
General	EN30		Desglose por tipo total de gastos e inversiones ambientales	139	PG 7-8 ODM 7
ENFOQUE DE GESTIÓN SOCIAL					
Derechos Humanos					
Enfoque de Gestión	DMA		Enfoque de gestión social	36, 106	
Prácticas de Gestión y Abastecimiento	HR2		Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que ha sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia	101. El 100% de nuestros proveedores son evaluados anualmente en base a criterios entre los que se incluyen prácticas de responsabilidad socio ambiental	PG 1-2
	HR3		Total de horas de formación de empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados	59	PG 1-2
No discriminación	HR4		Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	Durante el 2013 Visión Banco no detectó incidentes	PG 1-2-6
Libertad de Asociación	HR5		Incidentes de violaciones de libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos	Durante el 2013 Visión Banco no detectó incidentes	PG 1-2-3
Aspectos	Indicador	Categoría	Descripción	Páginas	Pacto Global Objetivos de desarrollo del milenio
Explotación infantil	HR6		Incidentes de explotación infantil y acciones adoptadas para contribuir a su eliminación	Durante 2013 Visión Banco no registró ningún incidente. Visión Banco cumple con lo establecido en el Código Laboral sobre el trabajo infantil	PG 1-2-5

Trabajos forzados	HR7		Riesgos o incidentes de trabajo forzado y acciones adoptadas para contribuir a su eliminación	102. Visión Banco cumple con lo establecido en el Código Laboral.	PG 1-2-4
Derechos de los indígenas	HR9		Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas	No se registran incidentes de este tipo	PG 1-2-6
PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA EN EL TRABAJO					
Enfoque de Gestión	DMA		Enfoque de Gestión Laboral	56	
Empleo	LA1		Desglose del colectivo de trabajadores	64. 65	
	LA2		Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	64, 65	PG 6 ODM 3
	LA3		Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal	63, 64, 65	PG 6
	LA6		Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección - empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo	103	PG 1
Formación y Educación	LA10		Promedio de horas de formación al año, por empleado	59	

Aspectos	Indicador	Categoría	Descripción	Páginas	Pacto Global Objetivos de desarrollo del milenio
Diversidad e igualdad de oportunidades	LA11		Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales	56-59	
	LA13		Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	62, 64, 65	PG 1-6
SOCIEDAD					
	DMA		Enfoque de Gestión	106, 122	
Comunidad	S01		Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida	105-119	PG 2
Corrupción	S02		Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción	123 (El 100% de nuestras unidades de negocio son analizadas con respecto a riesgos de corrupción)	PG 10
	S04		Medidas tomadas ante incidentes de corrupción	31, 123	PG 10
Política Pública	S05		Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying	43, 122	PG 1- 10
Comportamiento de competencia desleal	S07		Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopólicas y contra la libre competencia y sus resultados.	Durante el período cubierto no se registran denuncias de prácticas monopólicas	PG 1-10
Cumplimiento normativo	S08		Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Durante el período cubierto no se registran en la empresa sanciones derivadas de incumplimientos laborales, fraudes contables u otros.	PG 1-10

SUPLEMENTO FINANCIERO					
Aspecto	Indicador	Categoría	Descripción	Páginas	Pacto Global Objetivos de desarrollo del milenio
	FS13		Puntos de acceso a áreas desfavorecidas o de baja densidad de población por tipo	21, 64, 86	PG 1 ODM 1
	FS14		Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros de población desfavorecida	91-93	PG 1 ODM 1
RESPONSABILIDAD SOBRE EL PRODUCTO					
	DMA		Enfoque de Gestión	74	
Etiquetado de Productos y Servicios	PR3		Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos vigentes y la normativa y porcentaje	Visión Banco cumple con todas las normativas legales con relación a este punto	PG 2-10
	PR4		Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	En el año 2013 no se han registrado incidentes de éste tipo	PG 2-10
	PR5		Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	78-80	PG 1-2
Comunicaciones de marketing	PR6		Programas de cumplimiento con las leyes, estándares y códigos voluntarios con las comunicaciones de marketing, incluyendo publicidad, promoción y patrocinios.	74, 75	PG 2-10
	PR7		Número total de incidentes, fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función al tipo de resultado de dichos incidentes	En el año 2013 no se han registrado incidentes de este tipo	PG 2-10
Cumplimiento normativo	PR9		Costo de aquellas multas significativas, fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	En el año 2013 no se han registrado incidentes de éste tipo	

SUPLEMENTO FINANCIERO					
Aspectos	Indicador	Categoría	Descripción	Páginas	Pacto Global Objetivos de desarrollo del milenio
Cartera de Productos	FS1		Políticas con componentes ambientales y sociales específicos aplicados a la línea de negocios	130	PG 8 ODM 7
	FS2		Procedimientos para fijar y proteger las líneas de los posibles riesgos ambientales y sociales	131	PG 8 ODM 7
	FS3		Procesos para monitorear la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones	Conforme a las disposiciones del marco legal vigente, se requiere el estudio del impacto ambiental (EIA). Visión Banco cumple con todas las disposiciones legales	
	FS4		Procesos para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocios	56, 57	
	FS5		Interacción con los clientes/ inversionistas/socios de negocios en relación a los riesgos y oportunidades sociales y ambientales	44, 45	PG 8 ODM 7
	FS6		Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio según la región, la dimensión(Ej. Microempresas/ Pymes/grandes) y el sector de actividad	153, 173	
Auditoría	FS10		Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la entidad con las que la organización informante ha interactuado en temas medioambientales y sociales	88, 137	
	FS12		Política de voto en asuntos medioambientales o sociales, en participaciones sobre las cuales la organización informante posee derecho de voto o recomendación de voto	46	
	FS16		Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario	84, 85	PG1 ODM 1

**Responsable**  
Lic. Darío Colmán  
dcolman@visionbanco.com  
Visión Banco S.A.E.C.A.  
Casa Matriz (Avda. Santa Teresa 3088 c/ Concejal Vargas)  
+ 595 21 414 3000  
www.visionbanco.com

**Coordinación y Edición de contenidos**  
Lic. Narumi Akita  
Equipo de Responsabilidad Social

**Asesoría**  
Mónica Alonso Aftyka

**Diseño**  
Ilse Sirvent

**Diagramación**  
Lino Adorno

**Impresión**  
AGR

**Fotografías artísticas, de clientes y de Centros de Atención**  
Gustavo Pereira (Zenoura)

**Fotografías de actividades, programas y productos**  
Archivo de Visión Banco

**Fotografías de equipos de trabajo y de estructura**  
Esteban Cella

**En CD y pendrive**  
Memoria en archivo digital  
Entorno económico global, regional y local  
Documentación legal  
Reseña histórica  
Relaciones institucionales  
Calificación Feller Rate y Standard & Poor's



+595 21 414 3000



VisionBanco



@visionbanco



youtube.com/visionbanco



www.visionbanco.com

