Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Banco Vision para financ. a Peq. Empresa

Nro. Proyecto: PR-M1015 - Nro. Operación: ATN/ME-11453-PR

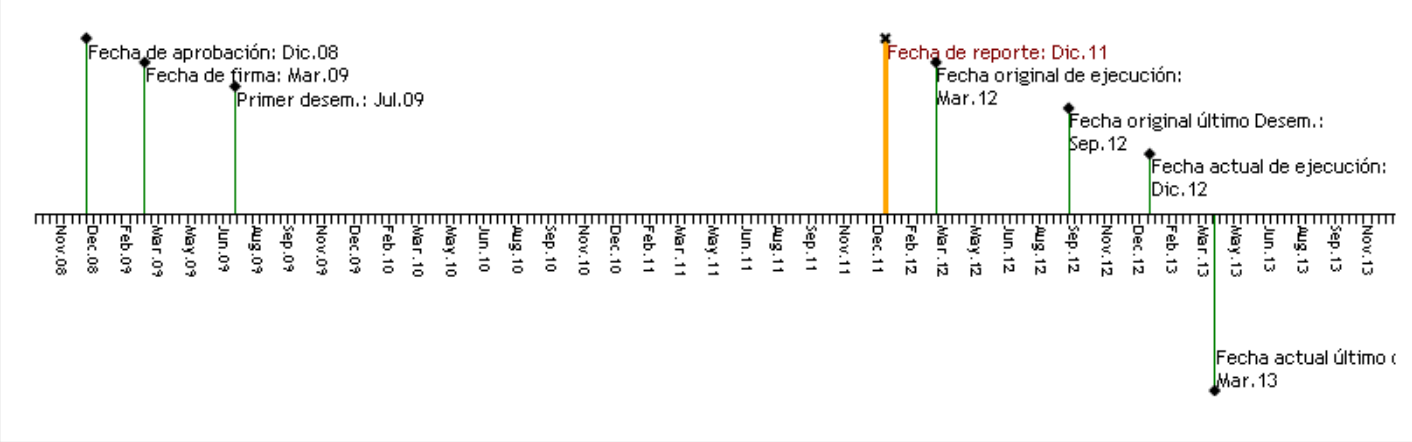
Propósito: El propósito es fortalecer la capacidad institucional de Visión Banco para atender al segmento de pequeñas empresas con productos adecuados y ágiles que respondan a la creciente demanda y oportunidad de mercado para estos servicios.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PARAGUAY	PARAGUAY	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

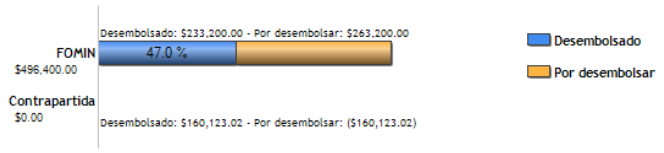
Agencia Ejecutora: VISION S.A. DE FINANZAS EMISORA DE CAPITAL ABIERTO, PARAGUAY

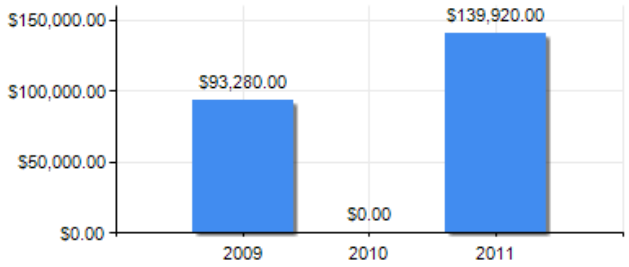
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Ortiz, Carlos

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

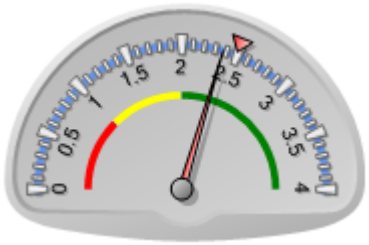


RECURSOS

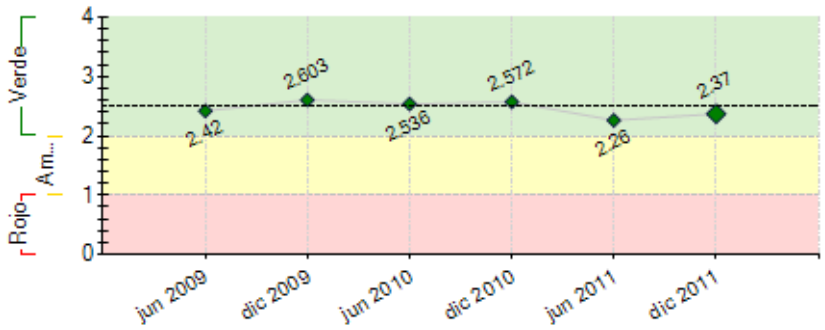




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.37
Promedio FOMIN: 2.49

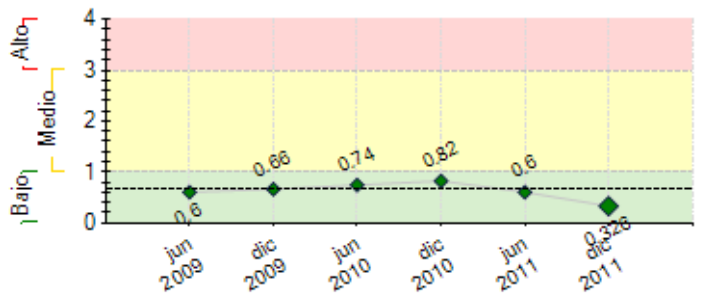


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.671

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El propósito del proyecto si bien con retrasos sigue su curso y se estima su cumplimiento total durante a marzo 2013 para lo cual se solicitó al BID la prorroga del plazo original, estamos pendientes del Vo.Bo.

En etapa de culminación se encuentran las Consultorias .: **1.** En espera del informe final **Productos y Servicios financieros** para PE **2**. **Móviles** que prevé soluciones a distancia para la fuerza de ventas 2. **Consultoría para el Desarrollo de la Gestión de Servicio al Cliente (CRM) s**e esta formalizando la ampliación de alcance de los trabajos previstos. **3. Consultoría del SIG** estamos con impases con la emp. proveedora ILATINA Ltda. inconvenientes que el Bco prevé aclarar y subsanar en el primer trimestre del año. Este problema es la principal causa del retraso observado, por la amplitud de alcance. 4. **Diseño de una plataforma de COMEX**, fue declarada desierta y el proceso vuelto a iniciar.

Las Consultorias con mayor demanda de recursos de tiempo ya fueron encaradas, asi también la Unidad de Teconología del Bco fue dotado de mayores RRHH para dar mayor fluidez a los trabajos.

En relación a las espectativas de logros de lo objetivos finales se estima altamente optimista siempre que el BID apruebe la solicitud de ampliación solicitada.

Las acciones en la que el Bco pondrá enfasis para dar fluidez a la ejecución del proyecto es la de dotar de más recursos a la Udad de TI y de asignar un recurso exclusivo al seguimiento.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre se avanzó hasta etapas finales en las consultorias de Móviles , CRM y en el Desarrollo de productos y servicios enfocados a Pequeñas Empresas.

Tuvimos dificultades con la consultoría del SIG por los retrasos e insuficiencias en el servicio, hoy se estan aclarando los inconvenientes y fijando un nuevo cronograma para la finalización del trabajo.

El llamado para el desarrollo de una plataforma de Comex adecuado a PE fue declarada desierta y actuamente se esta completando la nueva lista corta para el nuevo llamado.

Se confeccionó la lista corta y ya contamos con la no objeción del BID para realizar la invitación a los interesados en el concurso del Desarrollo de metodologías de gestión y evaluación de créditos para PE (Credi Scoring).

En relación a la consultoría para el Desarrollo de Nuevos Canales, especificamente de Corresponsales no Bancarios, se informa que Visión Bco. decidió llevar adelante un desarrollo interno y se prevé salir al mercado durante el 2012.

Visión encargara la responsabilidad hacer el seguimiento y gestión de todas las actividades previstas, ya se tomo la decisión de crear esta figura y entendemos que esto dará la fluidez necesaria para culminar exitosamente durante el 2012 el proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito: El propósito es fortalecer la capacidad institucional de Visión Banco para atender al segmento de pequeñas empresas con productos adecuados y ágiles que respondan a la creciente demanda y oportunidad de mercado para estos servicios.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Saldo de la cartera activa PE (Pequeña Empresaentre 10.000 y 100.000USD deuda) en millones de USD.	33.8	45	54.6		85	251	
		Dic 2007	Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Ene 2012	
P.I2	Número de Clientes activos en la cartera de préstamos a la PE	2607	3107	4107		6500	9359	
		Dic 2007	Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Dic 2011	

Componente 1: Introducción de productos y servicios dirigidos a la Pequeñas Empresa. **Peso:** 50% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1** Nuevos productos implementados y colocados.	0	1	2		3	0	Atrasado
			Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Sep 2009	
	C1.I2 Número de nuevos productos y servicios de comercio exterior implementados y colocados.	0	2			3	0	Atrasado
			Oct 2011			Mar 2012	Sep 2009	
	C1.I3 Número de nuevos servicios implementados y colocados.	0	1			2	0	Atrasado
			Oct 2011			Mar 2012	Sep 2009	
	C1.I4 Mínimo de oficiales de crédito de pequeña empresa capacitados.	0	10	20		30	0	Atrasado
			Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Sep 2009	
	C1.I5 Aprobada política de capacitación y tratamiento de temas ambientales y de salud y seguridad laboral en las operaciones de crédito PE.	0				1	0	
						Mar 2012	Sep 2009	
	C1.I6 Credit Scoring diseñado e implementado	0				1	0.5	Atrasado
						Jun 2011	Jul 2011	
Componente 2: Mejoras de la capacidad operativa en las tecnologías crediticias y de gestión orientados a la Pequeña Empresa. **Peso:** 50% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1** Completado en 100% el Mòdulo del planning del SIG (en periodo de prueba y validación).	0				100	64	Atrasado
						Mar 2010	Dic 2010	
	C2.I2 Aplicativos del "Credit Scoring" implementados en 100%	0				100	10	Atrasado
						Mar 2011	Dic 2011	
	C2.I3 Plataforma para comercio exterior (aplicativos y licencias) implementado.						No	Atrasado
						Mar 2011	Dic 2011	
	C2.I4 El módulo del "Business intelligence" se encuentra implementado.						Si	En curso
						Mar 2011	Dic 2010	
	C2.I5 Aplicativos móviles para ejecutivos funcionando.	0				1	64	En curso
						Mar 2011	Dic 2010	
	C2.I6 Aplicativos móviles para clientes funcionando.	0				1	70	Atrasado
						Mar 2011	Dic 2011	
	C2.I7 Gestión del Servicio al clientes a través del CRM implementado.	0				1	70	Atrasado
						Mar 2011	Dic 2011	
	C2.I8 Número corresponsales no bancarios.	0				1	100	Finalizado
						Oct 2011	Dic 2011	
	C2.I9 Banca telefónica.	0				2	0	
						Mar 2012	Sep 2009	
	C2.I10 Gerentes capacitados en financiamiento a la pequeña empresa y en productos de comercio exterior, con énfasis en la exportación de rubros no tradicionales.	0				35	0	
						Mar 2012	Sep 2009	
	C2.I11 Ejecutivos de crédito y auxiliares capacitados en financiamiento a la pequeña empresa y en productos de comercio exterior, con énfasis en la exportación de rubros no tradicionales.	0				150	0	
						Mar 2012	Sep 2009	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	3	Sep 2009	3	Jun 2009	Logrado
H1	[*] Nombrado el coordinador del proyecto, a satisfacción del BID	1	Sep 2009	1	May 2009	Logrado
H2	Estudio de Mercado aprobado el Comité Ejecutivo de Visión y presentado y aprobado por el BID.Contratada consultoria para desarrollo de productos dirigidos a PE.	1	Mar 2010	100	Jul 2011	Logrado
H3	Sistema de Informacion Gerencial implementado y operando	1	Sep 2010	64	Dic 2011	Logrado tarde
H4	Al menos 2000 clientes nuevos de créditos a la pequeña empresa	2000	Sep 2011	9359	Dic 2011	Logrado tarde
H5	Al menos 3500 clientes nuevos de créditos a la pequeña empresa	3500	Mar 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Riesgo de que las consultorias para el fortalecimiento de la capacidad operativa en tecnología no satisfaga las espectativas generadas.	Bajo	Seguimiento cercano de los gerentes de cada consultoría para el control del cumplimiento de lo previsto en los Términos de Referencia. Lograr el involucramiento y colaboración de la Unidades de Visión afectadas a las Consultorias.	Visión Banco SAECA
2. Riesgo de mercado por la competencia de otras instituciones entren al sector de la PE. Bancos y Cooperativas que históricamente no atendian al sector.	Bajo	El ser pionero y con la tecnología adecuada para atender en forma personalizada y uno por uno a nuestra cartera de clientes nos proporciona un ventaja relativa. El disponer de una amplia cobertura geográfica tambien es importante por la cercanía. El disponer de un Estudio de Mercado y de desarrollar productos y servicios a medida del sector estimamos vendrá a mitigar también el impacto de los nuevos actores incursionando el segmento.	Visión Banco SAECA
3. Cambios en la Política Económica que repercutan negativamente en el sector financiero.	Bajo	Fortalecimiento de la estructura y diversificación en los productos ofrecidos por el Bco. con el objeto de asimilar sin mayor impacto los cambios en la politica económica y monetaria del pais	Visión Banco SAECA
4. La variabilidad de la economía de Paraguay, ante factores externos o internos, puedan tener en los periodos recesivos un impacto negativo sobre el mercado meta, que es la Pequeña Empresa de todos los sectores económicos.	Bajo	El riesgo sera mitigado por el Banco con la politica de mantener una cartera activa diversificada por regiones geográficas, por sectores económicos, por moneda, por rubros de actividad y otros. El Banco sigue invirtiendo en cobertura geográfica hoy ya con 76 CACs y previendo para el presente ejercicio la entrada en producción de los Corresponsales No Bancarios y la apertura de 10 CACs durante el año 2012.	Vision

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Falta el PS pero se realizara en el primer semestre del anho.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las acciones, estructura y cultura de Visión Banco son favorables para el desarrollo y sostenibilidad del tipo de proyectos como el encarado.

El Visión Banco desde el Comité de Dirección hasta todas las unidades operativas y de negocios, son abiertos favoreciendo los cambios y modernizaciones encarados.

Desde el punto de vista legal Visión es cuidadoso que las acciones se enmarcen dentro de lo jurídico y normativo vigentes.

En lo tecnológico en todas las consultorias se da participación a la Unidad de TI desde la preparación de la SEP asi como en el trabajo de campo, cuidando siempre que los trabajos sean escalables en el tiempo.

Financieramente las inversiones previstas en el cronograma de trabajos del proyecto estan contemplados en el presupuesto anual del Banco.

Otro aspecto importante a destacar es que estan previstas las capacitaciones necesarias para que la implementación de los nuevos productos, de las nuevas formas de trabajar y de las nuevas formas de analizar riesgos en las cuales esta teniendo y tendrá impacto el proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es clave incorporar la necesidad financiera del proyecto en el presupuesto de la empresa , incluyendo los montos totales, pues los reembolsos por parte del BID esta sujeta a cumplimientos de Hitos de desembolso que no necesariamente sigue las necesidades de desembolso de las consultorias.	Implementation	prieto, geraldino
2. Cuando las consultorias se refieren a cambios importantes en los procesos y formas de hacer las tareas es importante prever desde el inicio las capacitaciones necesarias.	Implementation	prieto, geraldino
3. La falta de claridad y grado de detales en los Términos de Referencia crea conflictos evitables en el momento de las implementaciones	Implementation	prieto, geraldino