Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

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

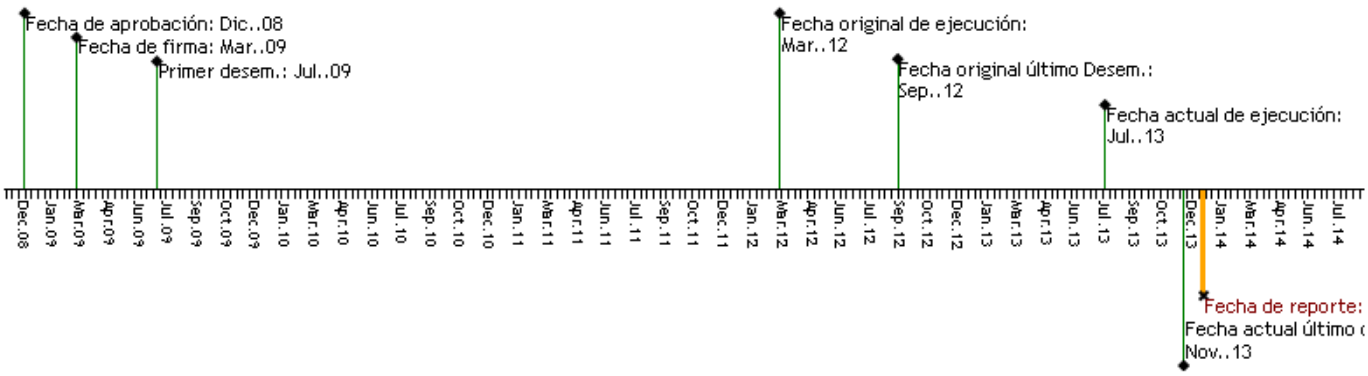
Resultado: El propósito es fortalecer la capacidad institucional de Visión Banco para atender al segmento de pequeñas empresas con productos adecuados y ágiles que respondan a la creciente demanda y oportunidad de mercado para estos servicios.

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: Wettstein, Mariana

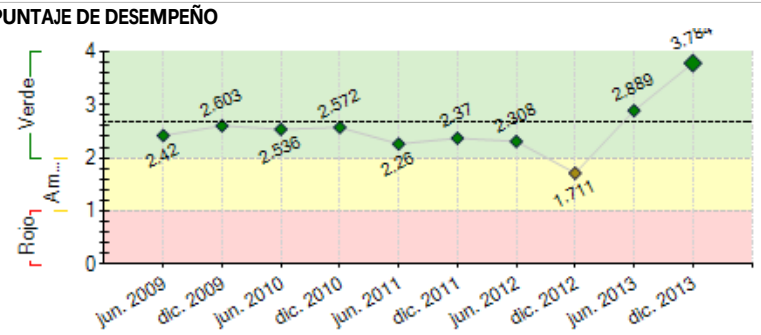
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$496,400.00	$79,539.78	$416,860.22
Contrapartida	$496,400.00	$0.00	$461,568.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

En relación a los resultados podemos afirmar que el proyecto cumplió satisfactoriamente con todo lo planeado, tanto en el componente de introducción de productos y servicios para las PE, como en el fortalecimiento de la capacidad operativa con tecnologias de gestión para PE, hoy Visión se ubica en una posición muy mejorada y con capacidad instalada para atender el segmento. Todos los resultados de propósito fueron superiores a los planeados. Se cita por relevante el alcance a beneficiarios finales de 25.195 vs 6.500 clientes planeado y de US$ 304 millones vs US$ 85 millones planeado, al cierre nov 2013

Visión, además de gran aporte del proyecto sigue realizando inversiones en lo referente a la tecnología de soporte y relacionamiento con el cliente que le proporciona una plataforma tecnológica de gran potencia para la atención de la variadas necesidades del sector PE. La plataformas de comex y banca movíl hoy en estado incipiente tienen un fuerte potencial de aplicación. Las actividades desarrolladas implican una fuerte apuesta a mediano y largo plazo y da sostenibilidad y demuestra un compromiso institucional indubitable, reforzado por un desempeño que le permite crecer en volumen y calidad de patrimonio.

1. Las importantes variaciones en el comportamiento económico,, como mitigante Visión Banco adoptó como política, la diversificación por sectores económicos, por regiones geograficas, por monedas, etc.2. La competencia mayor en el segmento, como mitigante Visión reforzó su tecnología de atención con capacitación a los Ejecutivos de Cuenta, inversion fuerte en su red y el desarrollo de productos a medida del segmento.3. Alcance de las consultorias, si bien algunas tuvieron deficiencias o un alcance menor al esperado, esto ha servido de base para que Visión con sus recursos personales y/o financieros adicionales profundice posteriormente los mismos.

El proyecto ha permitido a través de las consultorias del componente I, validar la tecnología para la atencion al segmento, conocido sus necesidades especificas y adecuado y diseñado nuevas soluciones financieras para el segmento, y mediante el componente II de fortalecimiento de la capacidad operativa, se ha introducido nuevas tecnologias e innovaciones que permitiran la mejor atencion al segmento, la mejor gestion del banco a traves de herramientas de analisis para la toma oportuna de decisiones que ayudan a la sostenibilidad del banco y a la atencion del segmento en forma agil y eficiente.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Durante la ejecución se desarrollaron todas las actividades planificadas, lográndose las metas previstas. A nivel de resultados fueron superados ampliamente los indicadores establecidos, consideramos que esto se debió a la decisión estratégica de la Gerencia de Banco Visión de enfocarse en la atención a las PYMEs, y en el muy buen desempeño del Equipo de Visión que se hizo cargo de la ejecución del Proyecto. No obstante esto, no puede obviarse que el contexto económico, marcado por un muy importante crecimiento, también influyó en los resultados alcanzados.

Evaluación final

Extracto del informe de evalcuión final (pág 45) "Se concluye, por los argumentos de compromiso a futuro que exhibe el Banco Visión, por la expansión crediticia en el segmento de las Pymes definidas con los criterios propios del Banco, así como por la tecnología de soporte lograda en los últimos 2 años con la Cooperación del FOMIN, que el Proyecto ha logrado los resultados esperados en un alto porcentaje. Dado los Objetivos Estratégicos planteados originalmente por el Proyecto y por el contexto actual, es previsible que los resultados sean más que satisfactorios en los próximos 24 meses, en lo que refiere a colocación de créditos y Pymes atendidas."

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Documento principal de evaluación en Idbdocs#38569055, anexos a este informe en Idbdocs#38569061.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38978794

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado: 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.

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Saldo de la cartera activa PE (Pequeña Empresaentre 10.000 y 100.000USD deuda) en millones de USD.	33.8	85	264	450 %
R.2	Número de Clientes activos en la cartera de préstamos a la PE	2607	6500	21446	484 %

Componente 1: Introducción de productos y servicios dirigidos a la Pequeñas Empresa.

Peso: 50%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C1.I1	Nuevos productos implementados y colocados.	0	3	3	100 %
C1.I2	Número de nuevos productos y servicios de comercio exterior implementados y colocados.	0	3	3	100 %
C1.I3	Número de nuevos servicios implementados y colocados.	0	2	2	100 %
C1.I4	Mínimo de oficiales de crédito de pequeña empresa capacitados.	0	30	101	337 %
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	1	100 %
C1.I6	Credit Scoring diseñado e implementado	0	1	1	100 %

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	100	100 %
C2.I2	Aplicativos del "Credit Scoring" implementados en 100%	0	100	100	100 %
C2.I3	Plataforma para comercio exterior (aplicativos y licencias) implementado.			Si	100 %
C2.I4	El módulo del "Business intelligence" se encuentra implementado.			Si	100 %
C2.I5	Aplicativos móviles para ejecutivos funcionando.	0	1	100	10,000 %
C2.I6	Aplicativos móviles para clientes funcionando.	0	1	100	10,000 %
C2.I7	Gestión del Servicio al clientes a través del CRM implementado.	0	1	100	10,000 %
C2.I8	Número corresponsales no bancarios.	0	1	100	10,000 %
C2.I9	Banca telefónica.	0	2	1	50 %
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	70	200 %
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	101	67 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	[*] Nombrado el coordinador del proyecto, a satisfacción del BID	1	Sep. 2009	1	May. 2009	Logrado
H0	Condiciones previas	3	Sep. 2009	3	Jun. 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	1	Mar. 2010	Logrado
H3	Sistema de Informacion Gerencial implementado y operando	1	Sep. 2010	1	Dic. 2012	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	21446	Jun. 2012	Logrado tarde
H6	[*] Consultoría para el diseño y desarrollo de un Balance Score Card (implementado y operando)	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Eficiencia del Banco (demoras para responder)
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Desempeño inadecuado de consultores
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Riesgo de mercado por la competencia de otras instituciones entren al sector de la PE. Bancos y Cooperativas que históricamente no atendian al sector.
Nivel: Bajo **Responsable:** Asistente del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: 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 también estimamos vendrá a mitigar el impacto de los nuevos actores incursionando el segmento.

2. Cambios en la Política Económica que repercutan negativamente en el sector financiero.
Nivel: Bajo **Responsable:** Asistente del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: 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

3. 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.
Nivel: Bajo **Responsable:** Asistente del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: 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 89 CACs y más de 100 Corresponsales No Bancarios en producción.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
La Directiva de Banco Visión se encuentra comprometida con la atención a las PYMES. Es de esperarse que los buenos resultados obtenidos a la fecha refuercen esta decisión. Además, a través del Proyecto Banco Visión ha podido establecer una base sólida para atender a este segmento, tanto desde el punto de vista de sistemas como a nivel del personal.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

El proyecto Fomin logro instalar una plataforma tecnológica para facilitar la expansión crediticia al segmento de Pequeñas Empresas y colaboró en la instalación de funcionarios especializados para atender el segmento.
Visión a través de la Alta Dirección esta comprometido en fortalecer e incrementar las acciones con el objeto de dar continuidad a los objetivos del proyecto, fuertemente apoyada por su buen desempeño económico-financiero.
Se puede concluir que el proyecto ha logrado su sostenibilidad y continuará atendiendo con mayor eficiencia a las pequeñas empresas a través de sus productos, servicios y personal capacitado.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38983788

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Se debe analizar con profundidad la estrategia de expansión crediticia, redefiniendo y actualizando el rol y las funciones de los oficiales de crédito, incorporándolo a funciones de jerarquía, para incrementar la accesibilidad de los clientes y alinear una estrategia de Marketing de soporte.	Implementation	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
2. Es importante que el Ejecutor tenga un nivel adecuado de cultura institucional hacia el mercado de las PYMES, en base a sus clientes activos, cartera de créditos, y compromiso a nivel de clientes, a efectos de poder conformar una plataforma adecuada de inicio de operaciones.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
3. Es importante poder realizar diagnósticos en profundidad para dimensionar el mercado de potenciales clientes y colocaciones, realizando un trabajo de campo con la participación de los directivos de la institución financiera y los funcionarios locales.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
4. Necesidad de una mayor tutoría por parte del BID en el arranque y primeros pasos del proyecto, hasta que el ejecutor maneje las reglas de juego. Talvés la reunión mensual con los ejecutores sea un mecanismo a reativar	Implementation	prieto, geraldino
5. En proyectos en marcha debe preverse la posibilidad de ajustar los hitos del proyecto conforme se avanza, con el objeto de no perder fluidez y evitar insuficiencias financieras que afecten el cumplimiento de los objetivos en los tiempos previstos.	Implementation	prieto, geraldino
6. Si el proyecto prevé muchos desarrollos tecnológicos de debe demensionar la necesidad en recursos internos del ejecutor de forma que el desarrollo de los trabajos no sufran retrasos.	Design	prieto, geraldino
7. Una vez delineados los aspectos a trabajar con el proyecto se debería ya en esa etapa ver la disponibilidad de oferta de proveedores para los aspectos estratégicos del proyecto, para no incluir componentes para cuya satisfacción no exísten proveedores con las calificaciones necesarias.	Design	prieto, geraldino
8. El involucramiento de la diferentes Unidades afectadas desde el diseño del proyecto es importante para el aporte de ideas y conocimientos que permitan una mejor selección de aspectos a fortalecer y mejorar, se debe socializar la idea desde el inicio para enriquecer el proyecto final.	Design	prieto, geraldino

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los principales productos desarrollados fueron:

Componente I: Reporte de Investigación de mercado. Productos para la PE y sus manuales (viviendas productivas, capacitación para PYMES, proyectos de inversión).
Manual de políticas y procedimientos. Manual de buenas prácticas medioambientales. Manual de seguridad y salud organizacional.

Componente II: Sistema de información gerencial (módulos de planning, scoring, reporting). Plataforma Comex (aplicativos y licencias). Nuevas tecnologías (aplicativos móviles p/m cliente y ejecutivos, gestión de clientes a través de CRM). Diseño de estrategia comercial y plan de promoción y mercadeo de los productos Pymes. Banca telefónica.

Estos productos los tiene Visión Banco, algunos también los tiene el BID. Es de destacar que los mismos fueron diseñados especialmente para Visión Banco y muchos de ellos se basaron en desarrollos previos realizados por la entidad, por lo que la propiedad es de Visión Banco. Es lógico suponer que la transferencia de estos productos a otras instituciones financieras establecidas en Paraguay será difícil por temas de competencia, pero la transferencia a otros países es posible. Además, el FOMIN puede promover actividades de intercambio de lecciones aprendidas y buenas prácticas entre las instituciones financieras establecidas en Paraguay con las que ha trabajado, como Visión Banco, y otras.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

05/DIC./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1791765]
11/AGO./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38978794]
12/AGO./2014	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38983788]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PR-M1015&lg=SP