Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 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

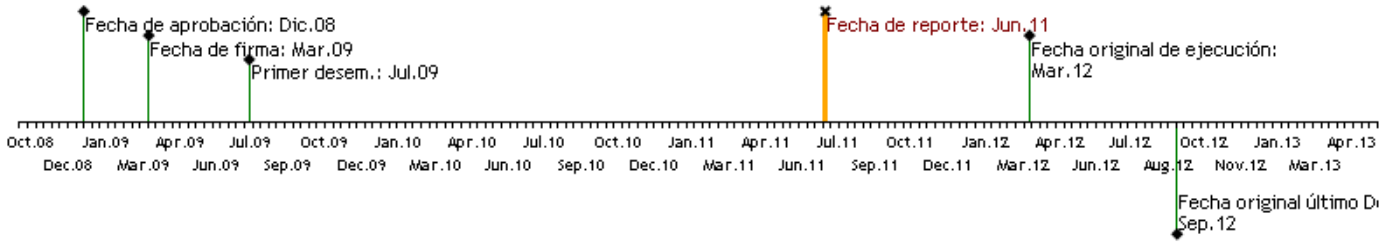
Propósito: El propósito es fortalecer la capacidad institucional de Visión Banco para atender al segmento de pequeñas empresas con productos adecuados y ágiles que respondan a la creciente demanda y oportunidad de mercado para estos servicios.

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

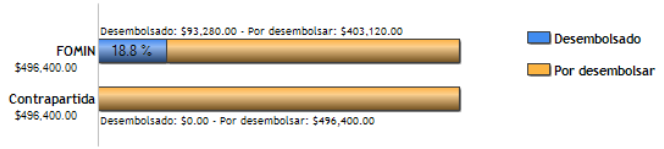
Agencia Ejecutora: VISION S.A. DE FINANZAS EMISORA DE CAPITAL ABIERTO, PARAGUAY

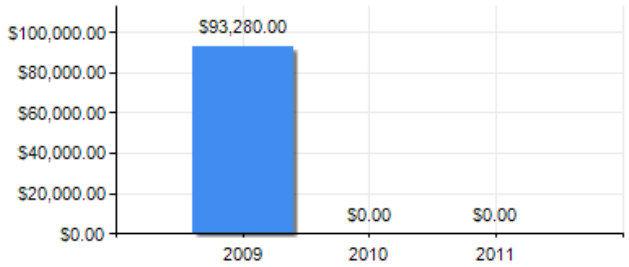
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Ortiz, Carlos

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

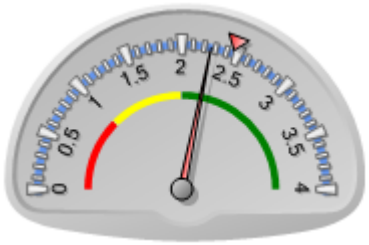


RECURSOS

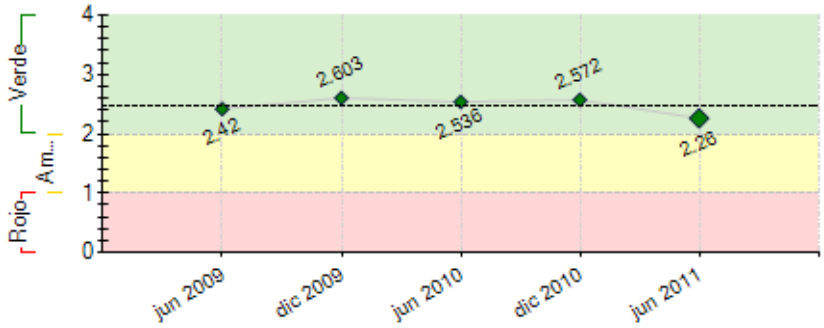




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

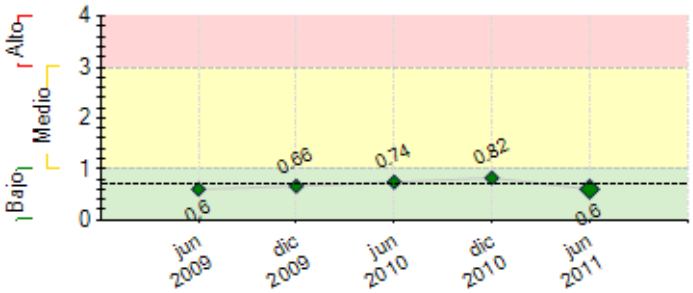


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.26
Promedio FOMIN: 2.46



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.706

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Concluido el Estudio de Mercado y de su revisión nos percatamos de nuevas necesidades del segmento. Internamente en forma inmediata se desarrollaron nuevos productos activos que tuvieron muy buena aceptación por las Pequeñas Empresas.

Actualmente se tiene firmado el contrato con la empresa Micro Service Consult quien se encargará del desarrollo de los nuevos productos y servicios adaptados al sector que vendrá a darnos un ventaja competitiva. En donde estamos con inconvenientes desde el punto de vista del cumplimiento de los plazos es en las Consultorias destinadas a fortalecer la capacidad operativa en tecnologia de gestión, la referencia es al SIG, CRM y Móviles donde los tiempos de entrega estan cumplidos y los trabajos aún no finalizados. La solución pasa por que ambas partes proveedores y unidad ejecutora asignen más recursos (personal) a los trabajos para acelerar el proceso.

A pesar del inconveniente mencionado se entiende que el proyecto cumplirá con el proposito de fortalecer al Banco para atender a las Pequeñas Empresas. La Unidad Ejecutora deberá tomar acciones para exigir más recursos a sus proveedores, asi como internamente deberá ampliar los recursos humanos aplicados al proyecto.

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 dentro del Componente 1 se trabajo: a) La consultorias para el Desarrollo de productos de crédito dirigidos a Pequeñas Empresas, la SEP esta en etapa final de ajuste y la invitación a proveedores esta prevista para el mes de agosto 2011, b) La consultoría para el desarrollo de metodología de gestión y evaluación de créditos a la Pymes (Scoring), la SEP tambien esta en la revisión final y la invitación a proveedores para el mes de agosto.

Dentro del Componente 2 se solicito la reasignación de los rubros destinados a : Consultoria el desarrollo de Corresponsales No Bancarios y Banca Teléfonica a favor de la Consultoria para del diseño de una plataforma Comex que exige una mayor cantidad de recursos financieros. El consurso para Comex fue realizado y la evaluación técnica puesta a consideración del BID, la misma tiene observaciones que actualmente se trabaja en satisfacer . La consultoría con mayor dificultad en su desarro es la del Diseño y Desarrollo del Sistema de Información Gerencial (SIG) en donde los proveedores cambiaron gran parte del personal asignado, con la pérdida de tiempo en retomar las actividades con nueva gente.

Durante el siguiente semestre considerando que ya estamos en el último tramo estaremos trabajando todas las consultorias pendientes en en Plan de Actividades, se prestará especial atención al SIG por su importancia y por representar un Hito del Proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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.	**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	152	
			Dic 2007	Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Oct 2010	
	P.I2	Número de Clientes activos en la cartera de préstamos a la PE	2607	3107	4107		6500	6414	
			Dic 2007	Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Oct 2010	
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	
				Oct 2011			Mar 2012	Sep 2009	
	C1.I3	Número de nuevos servicios implementados y colocados.	0	1			2	0	
				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		Atrasado
							Jun 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	0	Atrasado
							Mar 2011	Sep 2009	
	C2.I3	Plataforma para comercio exterior (aplicativos y licencias) implementado.						No	Atrasado
							Mar 2011	Sep 2009	
	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	64	En curso
							Mar 2011	Dic 2010	
	C2.I7	Gestión del Servicio al clientes a través del CRM implementado.	0				1	64	En curso
							Mar 2011	Dic 2010	

C2.I8	Número corresponsales no bancarios.	0				1 Oct 2011	0 Sep 2009	
C2.I9	Banca telefónica.	0				2 Mar 2012	0 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 Mar 2012	0 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 Mar 2012	0 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	1	Ago 2010	Logrado
H3	Sistema de Informacion Gerencial implementado y operando	1	Sep 2010	1	Jun 2011	Logrado tarde
H4	Al menos 2000 clientes nuevos de créditos a la pequeña empresa	2000	Sep 2011			
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

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Otros, cuáles?: Dificualtades para conseguir consultores adecuados.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
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.	Medio	El ser pionero del segmento le da una ventaja a Visión Banco con su amplia base de clientes que debería completarse con la fidelización de los clientes y un mayor cruzamiento de productos. La estrategía de Cercania al cliente via sus 77 CACs y ahora con el proyecto de Corresponsales no Bancarios le otorga una ventaja comparativa en relación a otros competidores. Además con el presente proyecto se esta desarrollando productos y servicios financieros adaptados al sector.	Visión Banco SAECA
2. 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.	Visión Banco SAECA
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.	Bajo	El riesgo sería mitigado por el Banco, manteniendo una cartera de la PE diversificada abarcando todas las regiones del país, por sectores productivos, por perfil económico de los clienes por monedas, etc. y adecuando los productos a las condiciones del mercado. El Bco. sigue con fuerte inversión en la cobertura geográfica hoy ya con 71 CACs y previendo entrar en producción en el presente ejercicio con los Corresponsales no Bancarios.	Vision
4. Cambios en la Política Económica que repercutan negativamente en el sector financiero.	Bajo	Fortalecimiento de institución para estar en condiciones de capear situaciones difíciles.	Visión Banco SAECA

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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El Banco en general registra una cultura amplia hacia el cambio y la incorporación de nuevas técnicas y procesos que mejoren su gestión esto permite cambiar formas de hacer las cosas sin ser traumáticas.
Legalmente a través del Departamente de Asesoría Legal se cuidan que los contratos, facturas y otros se enmarquen dentro de los dictados de las leyes.
En las consultorias de representan desarrollos tecnólogicos se da activa participación al Departamento de Tecnología para que la complementación de lo ofrecido por los proveedores y el Banco sean compatibles y complementarios.
Financieramente el Banco tiene incorporado dentro de su presupuesto la partida que le corresponde como contraparte.
Finalmente se menciona que el Banco tiene los recursos suficientes para la capacitación de todo el personal que será afectado a los aportes previstos en el proyecto

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Reiteramos que el no involucrar e incorporar a las Áreas afectadas den la confección de los Términos de Referencias y en la elaboración del cronograma de actividades generan insuficiencias y desfasajes en el calendario de actividades.	Implementation	prieto, geraldino
2. La elaboración del Estudio de Mercado sobre las Pequeñas y Medianas Empresas nos permitió tener idea clara sobre las necesidades del segmento y con el complemento de la consultoria para el desarrollo de productos y servicios adecuados a estas necesidades nos permitira incrementar la relaciones comerciales con los clientes.	Implementation	prieto, geraldino
3. Un buen sondeo mercado sobre los costos de las consultorias permite que la estimación sea más cercana a la realidad durante la implementación del proyecto.	Design	prieto, geraldino