Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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

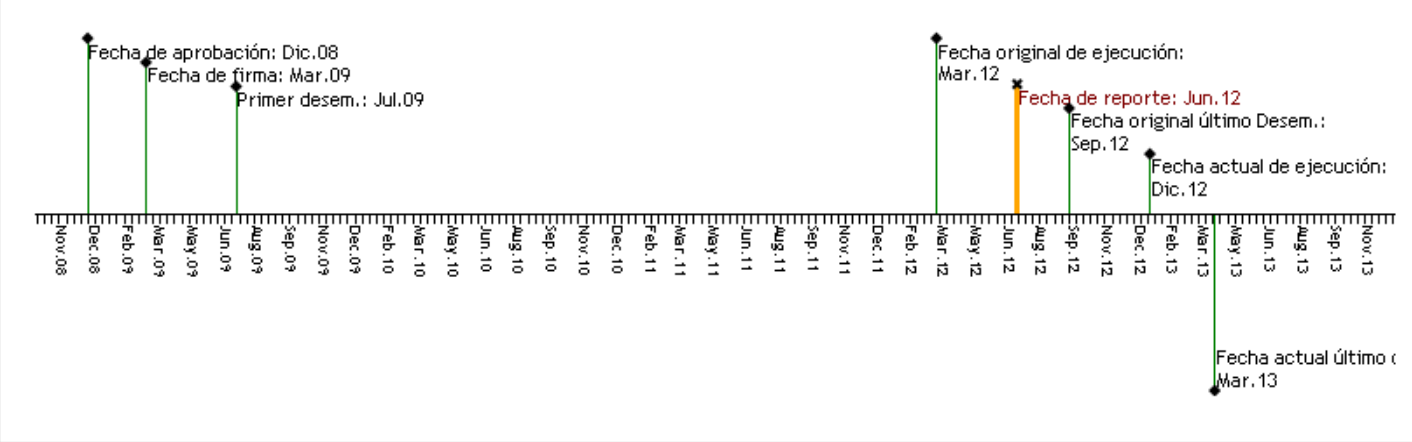
Propósito: El propósito es fortalecer la capacidad institucional de Visión Banco para atender al segmento de pequeñas empresas con productos adecuados y ágiles que respondan a la creciente demanda y oportunidad de mercado para estos servicios.

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

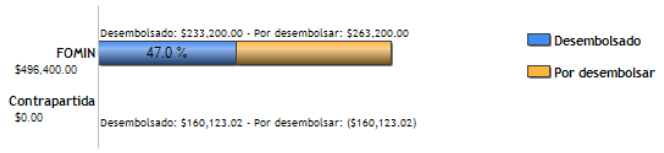
Agencia Ejecutora: VISION S.A. DE FINANZAS EMISORA DE CAPITAL ABIERTO, PARAGUAY

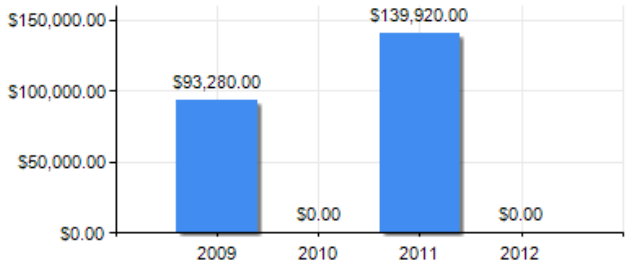
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Wettstein, Mariana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

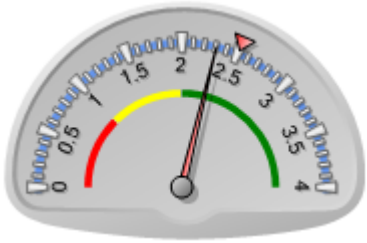


RECURSOS

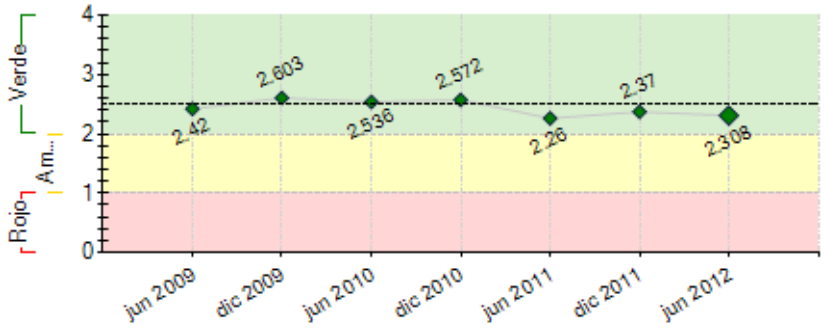




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.308
Promedio FOMIN: 2.511

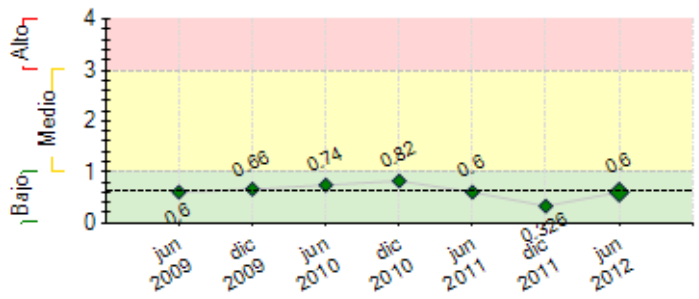


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.642

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En lo que va del proyecto, Visión se vió beneficiado en gran forma en su capacidad de atender al segmento de las PE en especial y en general a toda su cartera de clientes, mediante su fortalecimiento tecnológico, de capacidad de sus RRHH y la introducción de un producto, que con otras acciones posibilitaron un crecimiento grande en su cartera de créditos y clientes.

En los indicadores de propósito se destaca:
En clientes, meta: 6500; a 30 de junio 21.446.
En cartera: meta: US$ 85 millones; al 30 de junio US$ 236 millones., con cartera en riesgo inferior al 5 %.

En la meta de productos, la consultora ha tenido dificultades en encontrar innovaciones, debido a la amplia gama de soluciones de que dispone Visión. Implementado a la fecha un producto, en desarrollo dos.

En capacitación de afectados a la atención de la PE, han sido entrenados 101.

El Hito incumplido a la fecha es el SIG, el impase con la proveedora se salvo, los trabajos avanzan con normalidad, en funcionamiento reporting y en etapa de finalización Planning.

Las consultorias superaron la capacidad instalada de nuestro TI, ésto motivó una decisión del CE de fortalecerlo, para dar cumplimiento a los pendientes.

El logro de los objetivos son optimistas, ya se tiene adjudicadas las de mayor impacto. No observamos riesgos que impidan los objetivos.

Visión a dotado los recursos necesarios para la ejecución y seguimiento y esto se ve reflejado en una mayor fluidez .

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Como comenta el Ejecutor el énfasis en los próximos meses estará en culminar el Sistema de Información Gerencial, desarrollar la plataforma Comex, el credit scoring, los dos productos en proceso y pilotearlos.
Dependiendo del avance de éstas y otras actividades se determinará si el Proyecto puede culminar a fines de este año, como es la idea, o si será necesaria una extensión adicional.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el semestre se trabajó en la culminación e implementación de las consultorias de Móviles y CRM asi como en la inclusión de los productos desarrollados por la consultoria dentro del portafolio de productos activos del Visión Banco.

La plataforma de servicios moviles para clientes esta terminado y su lanzamiento previsto para el mes de setiembre.

Volvimos a trabajar los términos de referencia para el desarrollo de una plataforma Comex, ya contamos con la no objeción del BID para realizar contratación directa de la empresa Horizonte S.A., el contrato será fimado en el mes de agosto.

Se adjudico el trabajo para el desarrollo de gestión y evaluación de créditos para PE (credi scoring), éste trabajo abarca dos consultorias, la primera consiste en la formulación del score y la segunda la integración de motores de decisión con core el bancario.

Se inició el trabajo del relevamiento y elaboración del manual de buenas prácticas medio ambientales.

Visión procedió nombrar un funcionario de perfil gerencial para realizar el seguimiento de los trabajos, ésto fue positivo pues esta ayudando mucho a dar fluidez.

La negociación con proveedores fue más amplia y detallada que en las anteriores consultorias a fin de cubrir vacios ocurridos y no incluidas en los contratos. El proximo semestre es el último por lo que se espera concluir las consultorias que faltan.

El hito al cual se espera dar cumplimiento durante el semestre es tener operativo el SIG

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	237	
		Dic 2007	Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Jul 2012	
P.I2	Número de Clientes activos en la cartera de préstamos a la PE	2607	3107	4107		6500	21446	
		Dic 2007	Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Jun 2012	

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	1	Atrasado
			Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Jun 2012	
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	1	Finalizado
			Oct 2011			Mar 2012	Jun 2012	
C1.I4	Mínimo de oficiales de crédito de pequeña empresa capacitados.	0	10	20		30	101	Finalizado
			Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Mar 2012	
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	Atrasado
						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	100	Finalizado
						Mar 2010	Jun 2012	
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	100	Finalizado
						Mar 2011	Jun 2012	
C2.I6	Aplicativos móviles para clientes funcionando.	0				1	100	Finalizado
						Mar 2011	Jun 2012	
C2.I7	Gestión del Servicio al clientes a través del CRM implementado.	0				1	100	Finalizado
						Mar 2011	Jun 2012	
C2.I8	Número corresponsales no bancarios.	0				1	100	Finalizado
						Oct 2011	Dic 2011	
C2.I9	Banca telefónica.	0				2	0	Atrasado
						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	70	Finalizado
						Mar 2012	Jun 2012	
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	Atrasado
						Mar 2012	Sep 2011	

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	0	Jun 2012	Logrado tarde
H4	Al menos 2000 clientes nuevos de créditos a la pequeña empresa	2000	Sep 2011	21446	Jun 2012	Logrado tarde
H5	Al menos 3500 clientes nuevos de créditos a la pequeña empresa	3500	Mar 2012	21446	Jun 2012	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de consultores

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Impactos negativos en el segmento meta de los periodos recesivos de la económia.	Medio	Política de cartera diversificada por sectores económicos, rubros de actividad, zonas geográficas, etc., Hoy el Banco ya cuenta con 83 Centros de Atención a Clientes y 3 Corresponsales no Bancarios con el objeto de estar cerca de los sectores productivos.	Vision
2. Riesgo de que el alcance y profundidad de los trabajos previstos en las consultorias no sean los esperados.	Medio	Designación de las personas adecuadas dentro de Visión Banco para el seguimiento de cada consultoria, en el sentido del cumplimiento de los términos de referencia y lograr el involucramiento de las unidades afectadas, asi como gestionar los refuerzos de desarrollo en los casos justificados	Coordinador
3. Riesgo de que las consultorias para el fortalecimiento de la capacidad operativa en	Bajo	Seguimiento cercano de los gerentes de cada consultoría para el control del cumplimiento de lo previsto en los Términos de	Visión Banco SAECA

tecnología no satisfaga las espectativas generadas.		Referencia. Lograr el involucramiento y colaboración de la Unidades de Visión afectadas a las Consultorias.	
4. 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
5. 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:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] Integración dentro del Proyecto y con el Banco	La integración de todas las consultorías desarrolladas en el Proyecto en forma coherente constituye un reto, así como su incorporación en la cultura de trabajo del Banco. El nombramiento de una persona de la Institución para que se encargue de la coordinación general con todas las áreas del Banco involucradas, constituye una buena decisión que ayudará a mitigar este riesgo.

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 de proyectos que implican la mejora en los productos y en la atención de clientes, desde el Comité de Dirección hasta los funcionarios asignados a ventas, son abiertos, favoreciendo la introducción de nuevos productos y de nuevas formas de trabajar. Visión también va fortaleciendo su estructura especialmente la de Riesgos siguiendo los lineamientos de Basilea. En lo legal es cuidado de que sus acciones esten enmarcadas dentro de las normativas vigentes.
Dentro del proyecto especifico se da mucha participación a las Unidades afectadas de forma a tener su colaboración y sean los principales ejecutores de los cambios realizados y que se conviertan en custodios de su sostenibilidad en el tiempo. También es de mencionar como acción realizada las capacitaciones la todos los Ejecutivos de Cuentas en el análisis y mercadeo de los riesgos y productos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Cuando los proyectos incluyen tantas consultorías interrelacionadas y que, por su características, impactan de manera significativa en la cultura de trabajo de la Institución, es necesario desarrollar una planificación adecuada que guíe el proceso de implementación. Es también importante establecer espacios para que el personal de la Institución pueda participar en el proceso de diseño y puesta en marcha de los trabajos, creando así las bases para que los productos desarrollados sean apropiados por los futuros usuarios, contribuyendo así al logro de los objetivos deseados.	Implementation	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
2. Los tiempos de implementación no solo depende de las empresas consultoras contratadas, también esta muy relacionada con los recursos humanos que la unidad beneficiaria este dispuesta a asignar al proyecto y de las gestiones y formalisticas que exige cada trabajo	Design	prieto, geraldino
3. Es dificil prever todo en los términos de referencia de las consultorias, pero se debe hacer el esfuerzo por detallarlo, pues en el momendo del desarrollo de los trabajos cualquier necesidad adicional implica costos no previstos	Implementation	prieto, geraldino