Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

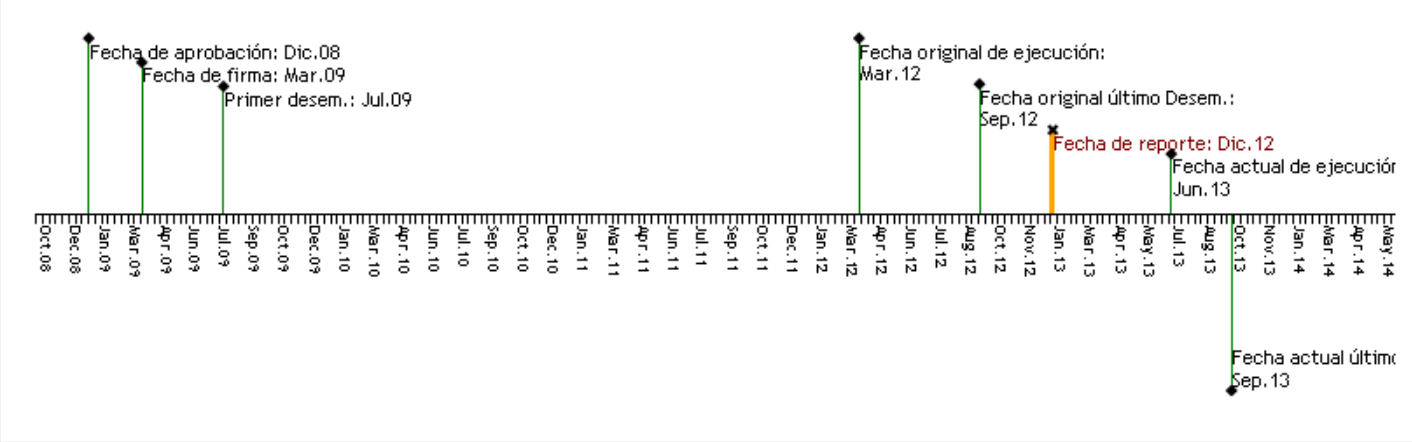
Nro. Proyecto: PR-M1015 - Nro. Operación: ATN/ME-11453-PR

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.

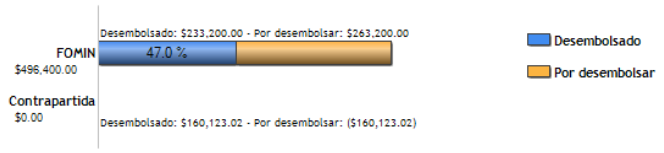
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PARAGUAY	PARAGUAY	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

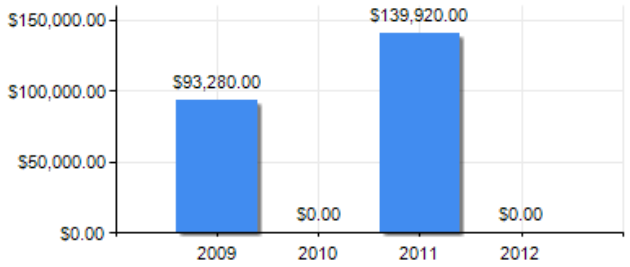
Agencia Ejecutora:	VISION S.A. DE FINANZAS EMISORA DE CAPITAL ABIERTO, PARAGUAY	**Líder equipo de diseño:**	Escobar A., Alejandro
		Líder equipo de supervisión:	Wettstein, Mariana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

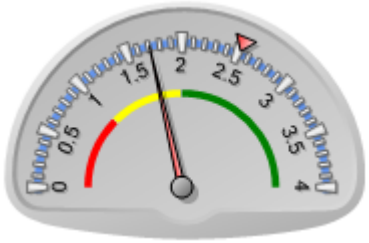


RECURSOS

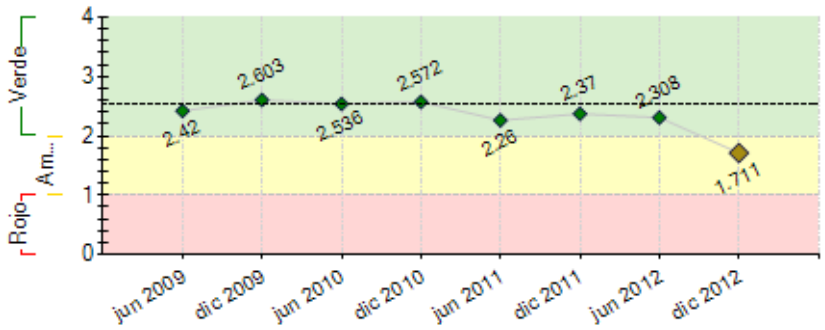




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.711
Promedio FOMIN: 2.521

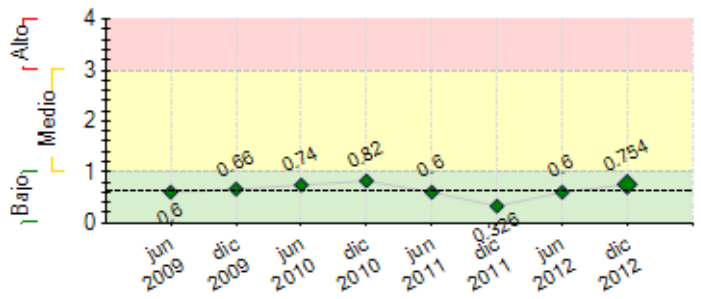


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.64

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha con el gran porcentaje de los consultorias terminadas o en sus últimas etapas los logros previstos fueron satisfactorios hacia el cumplimiento del propósito de fortalecer al Banco en su interés de dar una mejor atención a las Pequeñas Empresas (PE), si bien es dificil atribuir el cumplimiento de propósito en forma especifica a tal o cual consultoria es evidente que Visión gracias al proyecto esta mejor preparada para atender al segmento, reflejada en:

1. Una cartera de crédito al cierre del 2012 de US$ 264 millones muy superior a la meta de US$ 85 millones

2. Una cartera de clientes de PE al cierre del 2012 de 22.960, muy superior a la meta de 6.500 clientes activos.

3. Se desarrollaron tres nuevos productos financieros de los cuales uno ya en producción con 112.clientes atendidos, otro estara en producción durante el primer trimestre del 2013 y Factoring que requiere de algunas adecuaciones legales.

Durante los trabajos se procedió también a la capacitación del recurso humano afectado en cada una de las etapas.

De los Hitos fijados para el proyecto el unico pendiente es el SIG implementado. El proyecto tuvo retrasos por lo cual se solicito prorroga para el cierre del Convenio, las causas principales de este retraso se debieron a inconvenientes con un proveedor y por otra a la necesidad de recursos humanos adicionales exigidos a Visión por algunas consultorias que hoy están subsanados dando la fluidez requerida a las consultorias pendientes.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El énfasis hasta el cierre del Proyecto estará en la culminación de las consltorías pendientes y muy especialmente en la culminación y piloteo del Sistema de Información Gerencial (SIG).

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Actividades realizadas en el Componente1:
1. Entrega del reporte final del trabajo de Desarrollo de productos de crédito dirigidos a PE, Las capacitaciones estan programadas para los dias 17 y 18 de enero del 2013
2. Por la actividad de pasantias y visitas de intercambio, informamos que Visión con recursos del convenio a un personal al Foromic realizado en Barbados.
3. Se concluyó la consultoría para el diseño de un Manual de Buenas Prácticas Medioambientales
4. Se iniciaron los trabajos para la elaboración del Manual de Seguridad y Salud organizacional para Visión
Actividades realizadas en el Componente 2:
1. Concluyó la consultoría que afecta la implementación de tecnologias que permiten soluciones a los clientes y ejecutivos de cuentas a través de móviles.
2. Conclución de la implementación del servicio al cliente a través del CRM.
3. Se inició la consultoría para el desarrollo de la metodología credit scoring para las PE y su implementación integrada al core de Visión Bco.
4. Se iniciaron los trabajos para la implementación de un sistema de gestión de Comercio Exterior enfocado al segmento de PE.
Actividades realizadas en el Componente 3
1. Se negoció el contrato para la auditoría con la empresa Delloitte & Touche.

Se menciona como la actividad a lograr en el semestre la implementación del SIG, del cual falta integramente el Balance Score Card, con esto se dará cumplimiento all último hito, además se prevé el cierre de las consultorias pendientes

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En este semestre deberá procederse al cierre del Proyecto, para lo cual debe contratarse la evaluación final y realizarse el taller de cierre, además de hacer la auditoría de los estados financieros.

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	**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	264	
			Dic 2007	Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Dic 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	

mercado para estos servicios.

Componente 1: Introducción de productos y servicios dirigidos a la Pequeñas Empresa. **Peso:** 50% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	1	Atrasado
				Oct 2011			Mar 2012	Jul 2012	
	C1.I3	Número de nuevos servicios implementados y colocados.	0	1			2	2	Finalizado
				Oct 2011			Mar 2012	Dic 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	1	Finalizado
							Mar 2012	Ene 2011	
	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	50	Atrasado
							Mar 2011	Dic 2012	
	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	Finalizado
							Mar 2011	Jul 2012	
	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	1	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2012	
	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	En curso
							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 tarde
H3	Sistema de Informacion Gerencial implementado y operando	1	Sep 2010	0	Dic 2012	No Logrado
H4	Al menos 2000 clientes nuevos de créditos a la pequeña empresa	2000	Sep 2011	22960	Dic 2012	Logrado tarde
H5	Al menos 3500 clientes nuevos de créditos a la pequeña empresa	3500	Mar 2012	22960	Dic 2012	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. El avance con la consultoria de desarrollo e implementacion de un Sistema de Informacion Gerencial esta con retrasos y hay riesgos de que la empresa ILATINA LTDA se retire del trabajo sin culminar lo previsto en los terminos de referencia y debilite en cierta medida el proposito de fortalecer a Vision para atender a las pequenas empresas	Medio	Vision Banco adoptara las medidas y solicitara que los recursos asignados para el desarrollo del Balance Score Card (que es la parte faltante) se utilice en la contratacion de un profesional que apoye para la implementacion interna de esta herramienta de trabajo	Project Assistant
2. 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.	Project Assistant
3. 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	Project Coordinator
4. 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.	Project Assistant

5. 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.	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La seriedad, estructura, cultura y solvencia de Visión Banco garantizan el cumplimiento de los objetivos fijados para el proyecto. Destacamos por su importancia que se realizaron las capacitaciones previstas que estan dando buenos resultados en el conocimiento de las caracteristicas de los productos, en las nuevas formas de analizar los riesgos y otras herramientas que fortalecen a Visión en su capacidad de atender a las Pequeñas Empresas

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Planificar la ejecución de la operación y monitorear en forma cercana la misma resulta clave para evitar contratiempos en la ejecución o, en caso de que surgan problemas, tomar a tiempo las medidas requeridas.	Implementation	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
2. Fundamental incorporar en el presupuesto financiero del beneficiario del proyecto los gastos totales previstos en el cronograma de trabajo, porque los reembolsos del BID están sujetos a cumplimientos de hitos, que, en ocaciones no siguen las necesidades de desembolso de consultorias que tienen un desarrollo más rápido y que tambien aportan al cumplimiento de los objetivos finales del proyecto	Implementation	prieto, geraldino