Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 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

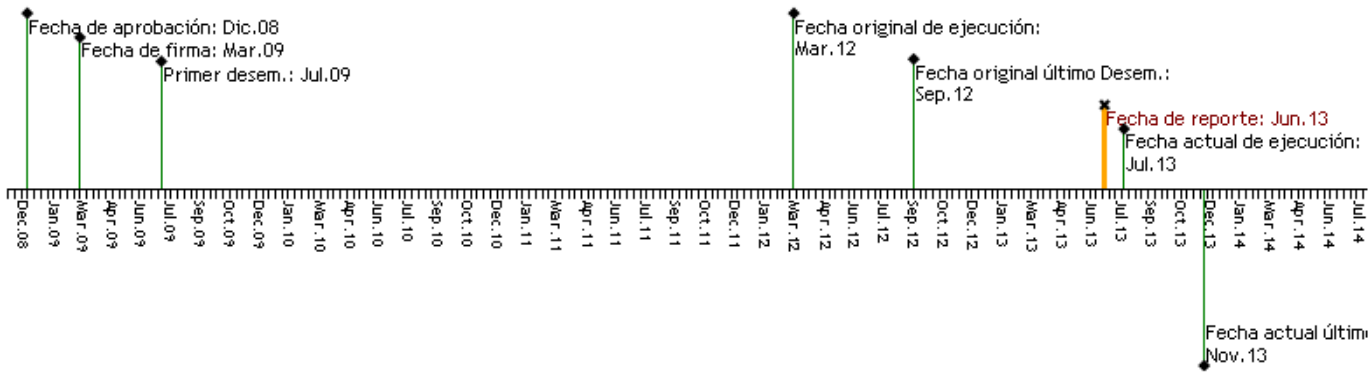
Resultado: El propósito es fortalecer la capacidad institucional de Visión Banco para atender al segmento de pequeñas empresas con productos adecuados y ágiles que respondan a la creciente demanda y oportunidad de mercado para estos servicios.

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

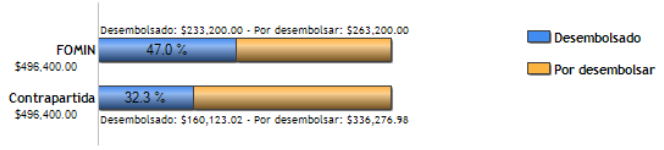
Agencia Ejecutora:

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

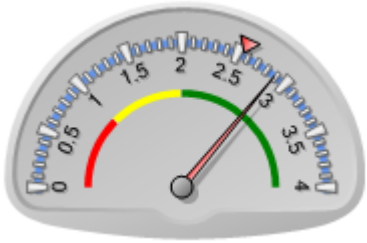
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



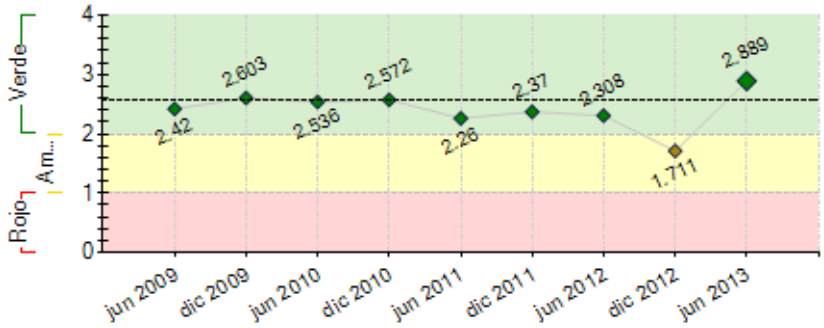
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.889
Promedio FOMIN: 2.555

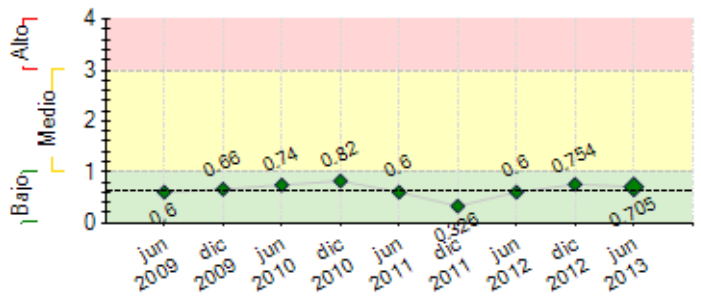


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.63

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

La ejecución del proyecto ha fortalecido la especialización de Visión en el segmento de las pequeñas empresas, gracias al mismo hoy contamos con una cartera al cierre de junio 2013 de US$ 273 millones y de clientes 22.656, superando las metas establecidas.
El proyecto permitió la especialización de ejecutivos en la atención de éste segmento, fortaleciendo sus competencias y dotandolos de nuevas. Se han implementdo servicios móviles para ejecutivos, scoring para el segmento, un sistema de CRM entre los principales.
El proyecto además ha modernizado la atención de los clientes, gracias al mismo cuentan con acceso a sus cuentas a través de dispositivos móviles como smartphones y tablets, se han desarrollado nuevos productos como viviendas productivas y financiación de proyectos de inversión éste último implica un cambio importante teniendo en cuenta que Visión no atendía este tipo de necesidades. Se ha introducido capacitaciones y materiales en seguridad laboral y medioambiental.
5 hitos del proyecto se cerraron y se ha creado un nuevo y último Hito, Implementación del BSC , para su desarrollo Visión ha contratado una firma especializada.
Otros desarrollos en curso se encuentran en etapa de finalización que fortaleceran aún más los resultados logrados a la fecha.
La Unidad Ejecutora pondrá especial enfasis en el cierre de la consultorias finales pendientes en especial del BSC. Se reforzará el seguimiento de los trabajos para su cumplimiento en tiempo y forma.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Como resultado del Proyecto Visión Banco ha visto fortalecida su capacidad para atender a las PYMES, tal y como lo demuestran los indicadores logrados, los cuales han superado las metas establecidas originalmente.
Ya todas las consultorías restantes han sido contratadas y están en proceso.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se ha finalizado los manuales de Seguridad Laboral y Medioambiental para Visión y para clientes, a estos últimos se han dictado cursos y preparado materiales de difusión.
La última etapa del CRM ha finalizado y se encuentra en funcionamiento, apoyando la gestión y rentabilización de los clientes.
La consultoría de Credit Scoring ha finalizado, terminandose las pruebas de validacióno, el modelo se encuetra integrado al proceso de evaluación de los préstamos del segmento.
La consultoría de Comercio exterior se está desarrollando con un poco de atraso, pero a la fecha se encuentra avanzando con normalidad, se estima su culminación para el mes de agosto.
Se ha lanzado los servicios móviles para clientes a través de dispositivos móviles (tablets y smartphones) y la herramienta servicios para ejecutivos de pequeña empresa a través de dispositivos móviles, lo cual le facilita la gestión diaria de su cartera y mejora la experiencia de los clientes.
EIl Sistema de Información Gerencial, se culmino en sus componentes de Reporting y Planning, hoy en producción. La relación con el proveedor original se corto y se contrató a otra firma para la implementación del Balance Scorecard.
Actualmente estan en proceso las nuevas consultorías para el desarrollo de una Guía de Exportacion y Educación Financiera, y solicitando la contratación directa de una consultoría para el fortalecimiento de la Bca. Telfónica.
La primera auditoría del proyecto ha culminado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el próximo semestre deberán concluirse todas las consultorías en proceso y proceder al cierre técnico y financiero de la operación, esto incluye la realización de la Evaluación final del Proyecto, la cual será contratada por el FOMIN.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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.	**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	
Componente 1: Introducción de productos y servicios dirigidos a la Pequeñas Empresa.	**C1.I1**	Nuevos productos implementados y colocados.	0	1	2		3	3	
				Oct 2010	Oct 2011		Mar 2012	Jun 2013	

Peso: 50%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I2	Número de nuevos productos y servicios de comercio exterior implementados y colocados.	0	2			3	1	Atrasado
			Oct 2011			Mar 2012	Jun 2013	
C1.I3	Número de nuevos servicios implementados y colocados.	0	1			2	2	
			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	1	
						Jun 2011	Jun 2013	

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	
						Mar 2010	Jun 2012	
C2.I2	Aplicativos del "Credit Scoring" implementados en 100%	0				100	100	
						Mar 2011	Jun 2013	
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	
						Mar 2011	Jul 2012	
C2.I5	Aplicativos móviles para ejecutivos funcionando.	0				1	100	
						Mar 2011	Jun 2012	
C2.I6	Aplicativos móviles para clientes funcionando.	0				1	100	
						Mar 2011	Jun 2012	
C2.I7	Gestión del Servicio al clientes a través del CRM implementado.	0				1	100	
						Mar 2011	Jun 2012	
C2.I8	Número corresponsales no bancarios.	0				1	100	
						Oct 2011	Dic 2011	
C2.I9	Banca telefónica.	0				2	1	Atrasado
						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	
						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	
						Mar 2012	Sep 2011	

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	100	Jul 2011	Logrado tarde
H3	Sistema de Informacion Gerencial implementado y operando	1	Sep 2010	1	Jun 2013	Logrado tarde
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
H6	Consultoría para el diseño y desarrollo de un Balance Score Card (implementado y operando)	1	Oct 2013	0	Jun 2013	

[*] 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. 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	Asistente del proyecto
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 del proyecto
3. 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.	Asistente del proyecto
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.	Asistente del proyecto
5. Qeu los entregables de las últimas consultorieas tengan un retraso een relación	Bajo	Reuniones periodicas con los responsables de cada consultoría para evaluar el progreso y corregir en momento oportuno los	Coordinador del proyecto

al periiodo de culminación del convenio.	inconvenientes.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy 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:

Vision banco es un banco nacional con 20 años de trayectoria atendiendo el sector de la base de la pirámide , acompañando durante todos estos años el crecimiento de los microempresarios, durante este periodo los microempresarios tambien se han desarrollado y graduado de microempresarios, con lo cual tienen necesidades nuevas.

Vision tiene entre sus lineas estratégicas seguir atendiendo al segmento microempresario y a sector de pequñas y medianas empresas. Con el proyecto el proyecto Visión ha consolidado las competencias requeridas de los ejecutivos y gerentes para la atención especializada del segmento y la modernizacion tecnologica que permiten mejorar la eficiencia para la atención al sector.
Visión ocupa el 5 lugar en cartera de creditos y el 6 lugar en depósitos del sector bancario

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Cuando se trabaja en proyectos que implican el desarrollo de una nueva área de trabajo en la organización que lo ejecuta, es clave el involucramiento de la organización a todos los niveles en la ejecución del Proyecto. Solo esto permite lograr el éxito y la sostenibilidad de la iniciativa.	Implementation	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*
2. Al momento del diseño del proyecto de debe socializar los objetivos y actividades del mismo con los diferentes actores involucrados y usuarios, de manera a coordinar acciones y propiciar la apropiación en la etapa de ejecucion, ademas se debe tener un plan actualizado de comunicacion para ir involucrando los nuevos actores que puedan surgir, ya que cuando el proceso de ejecución del proyecto es extenso, pueden darse cambios o rotaciones del personal involucrado originalmente con lo cual se retrasan los trabajos.	Design	prieto, geraldino