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: Fort. Institucional Banco Ademi para Expansión Financiamiento Pequeña Empresa

Nro. Proyecto: DR-M1022 - Nro. Operación: ATN/ME-11359-DR

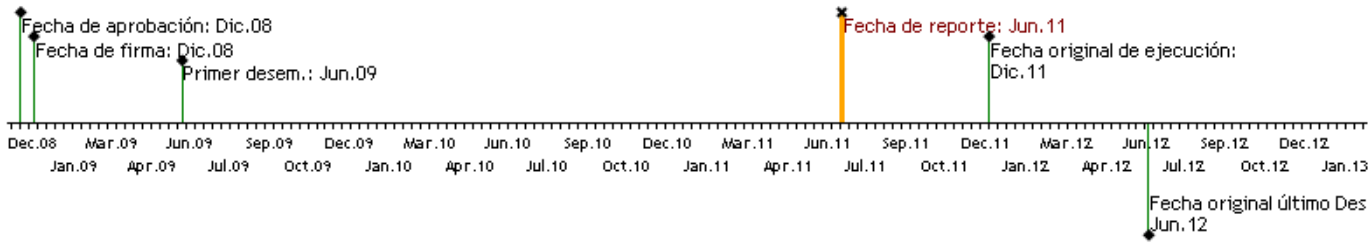
Propósito: Fortalecer la capacidad institucional de Banco Ademi para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa (PE).

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
REPÚBLICA DOMINICANA	REPÚBLICA DOMINICANA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	SEFI - Financiamiento de la pequeña empresa

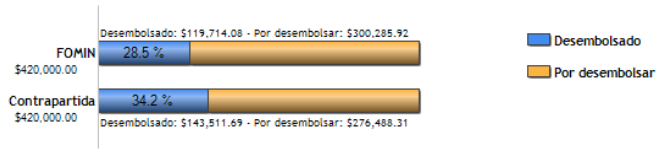
Agencia Ejecutora: Banco de Ahorro y Crédito ADEMI

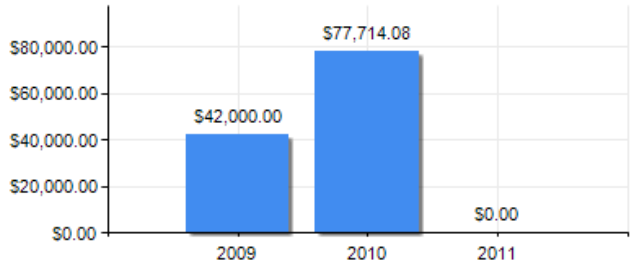
Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Ramirez, Smeldy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

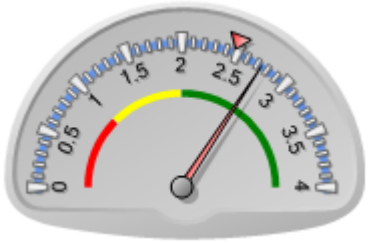


RECURSOS

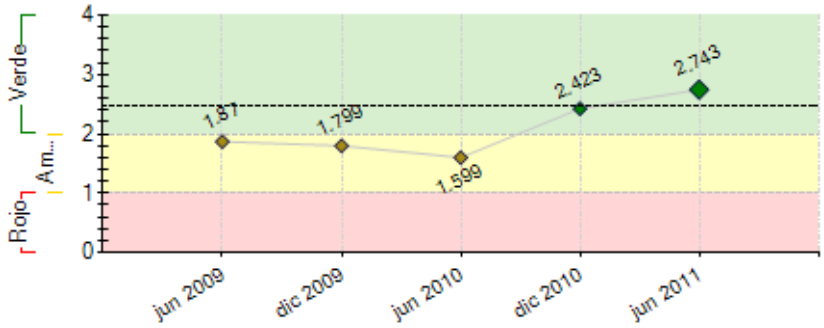




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

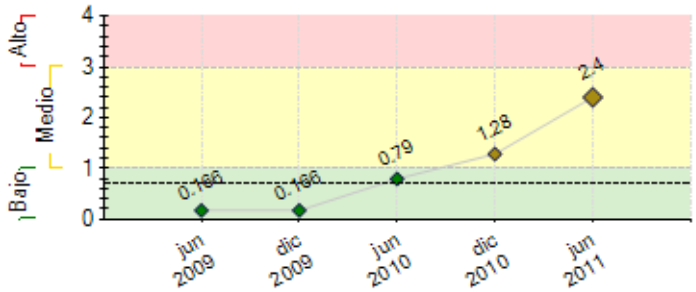


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.743
Promedio FOMIN: 2.476



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.69

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	---
Adquisiciones:	---
Capacidad Técnica:	---

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados alcanzados en forma acumulada son: (i) 3,155 clientes de pequeña empresa atendidos, con balance de US$59 millones (ii) el diseño y desarrollo de tres nuevos productos dirigidos a la pequeña empresa. Los cuales son: Factoring, Línea de créditos y Créditos para la Construcción. (iii) Desarrollo del datawarehouse para gestión de inteligencia de negocios, con disponibilidad de módulos de clientes, cartera de créditos, captaciones y riesgos. (iv) Desarrollo de la fase I del Proyecto Portacredit, el cual ha permitido que toda la fuerza de venta cuente con un PDA para el manejo de sus operaciones. El principal obstáculo que hemos manejado durante la ejecución del proyecto lo es, el tiempo de adecuación de la plataforma tecnológica para soportar la implementación de los productos.

En relación a los riesgos del proyecto, el manejo resultó sencillo, debido a que los riesgos asociados a la implementaciones tecnológicas, permitieron alcanzar el desarrollo sin el manejo de los riesgos previstos para las actividades.

En lo que resta de la ejecución, la unidad coordinadora del proyecto pondrá énfasis en lo siguiente: (i) desarrollo de la fase II del Proyecto Portacredit Plus, (ii) cierre de la adeuación del datawarehouse (métricas), (iii) acelerar el desarrollo del componente de fortalecimiento de la capacidad operativa para la gestión del financiamiento a la pequeña empresa.

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

Los principales logros del semestre fueron: (i) el diseño y la adecuación de la plataforma tecnologica para operar los nuevos productos dirigidos a la pequeña empresa. que son: Factoring, Línea de créditos y Créditos para la Construcción. (ii) Desarrollo del módulo de riesgo para el datawarehouse.

Por otro lado se presentaron retraso en el desarrollo del componente II y III. la razón del retraso para el componente III, lo fue la salida de un miembro del equipo de trabajo de la firma consultora que implementa el datawarehouse. Esta situación ya fue corregida.

En el próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: (i) desarrollo de la fase II del Proyecto Portacredit Plus, (ii) cierre de la adecuación del datawarehouse (métricas), (iii) Contratar consultor para el desarrollo del componente de fortalecimiento de la capacidad operativa para la gestión del financiamiento a la pequeña empresa. (iv) contratar la consultoria para el diseño de la politica ambiental. (v) Desarrollo de nuevo canal de distribución para servicio a la pequeña empresa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño de la operación para este semestre se considera insatisfactorio. El principal logro alcanzado lo representa la creación y puesta en oferta de 3 productos financieros para PE: Factoring, Línea de Crédito y Línea de Crédito para la Construcción. El riesgo más representativo que amenaza con el cumplimiento de los objetivos, por lo menos en el tiempo previsto al diseñarse la operación, lo representa la falta de un Coordinador de Proyectos que dedique el 100% de su tiempo en la supervisión y cumplimiento de las metas del proyecto. Esto se evidencia en que para el semestre que acaba de concluir se debió haber avanzado en la capacitación de los oficiales de crédito y el personal de planta del Banco ADEMI en los temas relacionados a la PE, sin embargo la combinación de actividades no relativas al proyecto y la priorización del tiempo dedicado a otras tareas y proyectos de la institución, incidió en una merma en la ejecutoria del programa. Para mitigar este riesgo, se solicitó formalmente al Banco Ademi, la designación de un Coordinador a tiempo completo que puedan liderar y materializar las múltiples tareas que deben ser realizadas en el próximo semestre. Para el próximo semetre la UCP deberá ser lo suficiemientemente proactiva y enfocar sus esfuerzos para lograr: i) Al menos capacitar el 50% de los oficiales de crédito; ii) establecer 6 nuevos canales de distribución de la PE; iii) Implementar las recomendaciones para mejorar los procesos crediticios de PE; iv) Implementar la herramienta de "Porta-Credit Plus"; v) Implementar una política ambiental para el Banco y fomentar la implementación de los criterios ambientales en las PE que son sujetas de crédito o potenciales sujetas de crédito; vi) contratar la firma auditora del programa; y vii) contratar el evaluador intermedio del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Fortalecer la capacidad institucional de Banco Ademi para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa (PE).	**P.I1**	A la conclusión del proyecto la cartera bruta para la Pequeña Empresa de Banco ADEMI alcanza el equivalente a $62 millones.	0				62	59	
							Dic 2011	Jun 2011	
	P.I2	A la conclusión del proyecto la cartera para la Pequeña Empresa de Banco ADEMI está colocada en al menos 4.600 clientes activos.	0				4600	3155	
							Dic 2011	Jun 2011	
	P.I3	A la conclusión del proyecto la cartera en riesgo del Banco ADEMI es inferior a 3 por ciento.	5				3	0	
							Dic 2011		
Componente 1: Desarrollo de nuevos productos de financiamiento y canales de servicios para la pequeña empresa **Peso:** 37% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Nuevos productos para la pequeña empresa diseñados e implementados	0				3	3	Finalizado
							Dic 2011	Dic 2010	
	C1.I2	Número de agencias con cartera para Pequeña Empresa	0				38	44	Finalizado
							Dic 2011	Dic 2010	
	C1.I3	Nuevos canales de distribución implementados, con servicio a la Pequeña Empresa	0				9	9	En curso
							Dic 2011	Mar 2011	
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad operativa para la gestión del financiamiento a la PE **Peso:** 23% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Número de agencias con Oficiales de Negocios contratados y/o designados especializados en Pequeña Empresa.	0				24	14	En curso
							Dic 2011	Jun 2011	
	C2.I2	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Ventas y Cobros para Pequeña Empresa en 8 talleres.	0				60	20	En curso
							Dic 2011	Jun 2011	
	C2.I3	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Análisis de créditos para Pequeña Empresa en 5 talleres.	0				30	0	Atrasado
							Dic 2011	Dic 2010	
	C2.I4	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Matriz de Productos para Pequeña	0				80	0	Atrasado

	Empresa (incluye nuevos productos) en 9 talleres.					Dic 2010	Dic 2010	
C2.I5	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Servicio al Cliente de Pequeña Empresa (en 5 talleres).	0				60 Dic 2011	0 Dic 2010	Atrasado
C2.I6	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Responsabilidad Ambiental.	0				60 Dic 2010	0 Dic 2010	Atrasado
C2.I7	Banco Ademi cuenta con una estrategia de asesoramiento empresarial definida, y ha iniciado el piloto del programa	0				1 Dic 2010	0 Dic 2009	Atrasado
C2.I8	A la conclusión del proyecto, los oficiales de negocio de Pequeña Empresa tienen una productividad promedio (clinetes/Oficial de Negocios) de al menos 180 clientes activos por oficial.	0				180 Dic 2011	316 Dic 2010	En curso
C2.I9	Se han reducido los tiempos de procesamiento de créditos en un 25% respecto a los tiempos levantados en el diagnóstico realizado por la firma consultora contratada para el efecto.	0				25 Dic 2011	0 Dic 2010	Atrasado

Componente 3: Introducción de tecnologías de apoyo al proceso de crédito **Peso:** 40% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	C3.I1	Al final del primer año han sido aprobadas por el VP (Vicepresidente) de Tecnología: (a) La versión beta del software PDA; y (b) las interfases PDAbase de datos y PDA-sistema informático central ("core bancario").	0				2 Dic 2009	2 Dic 2009	Finalizado
	C3.I2	Al final del primer año se han desarrollado 3 módulos de la herramienta de data warehouse, que han sido aprobados conjuntamente por el VP de Tecnología y el VP del área responsable.	0				3 Dic 2009	2 Jun 2011	En curso
	C3.I3	Al final del primer año el personal clave de las VPs y de 100% de las oficinas acceden a los módulos para análisis de información sobre las operaciones para hacer más eficiente el proceso de crédito, a través de 35 nuevas licencias. Se generan al menos 50 nuevos informes gerenciales de uso rutinario.	0				50 Dic 2009	65 Dic 2010	Finalizado
	C3.I4	A la conclusión del proyecto Banco Ademi ha implementado la herramienta de computadoras de mano con un sistema de posicionamiento geográfico (PDA/GPS) en su proceso crediticio (colocación y cobro), con el 100% de las agencias y al menos 90% de los oficiales de negocios usando esta herramienta, que le han permitido (a) disminuir los tiempos promedio de digitación y procesamiento del préstamo en 50%; (b) disminuir gasto de papel de 20%; (c) disminuir la carga de trabajo del personal de servicio al cliente.	0				100 Dic 2011	281 Feb 2011	En curso
	C3.I5	100% de las agencias utilizan la PDA/GPS en sus procesos de crédito hasta el final del año 3.	0				100 Dic 2011	100 Dic 2010	Finalizado
	C3.I6	A la conclusión del proyecto Banco Ademi contará con un sistema de data warehouse que podrá ser consultado desde todas sus agencias y que permitirá el manejo de información de la cartera y operaciones de financiamiento a la pequeña empresa.	0				1 Dic 2011	1 Dic 2010	En curso

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Se ha contratado a la firma consultora para el estudio de mercado y al consultor experto en productos de financiamiento a la pequeña empresa.	1	Jun 2009	1	Dic 2010	Logrado tarde
H1	Se han aprobado las especificaciones técnicas del software para las PDA y contratado a la firma consultora.	1	Jun 2009	1	Dic 2010	Logrado tarde
H2	Condiciones Previas	7	Jun 2009	7	May 2009	Logrado
H3	Diseñado nuevo producto de crédito a la pequeña empresa (con sus respectivos manuales).	1	Dic 2009	1	Ago 2010	Logrado tarde
H4	Versión beta del software PDA ha sido desarrollado y recibido por Banco Ademi	1	Dic 2009	1	Ene 2010	Logrado tarde
H5	Módulos de la herramienta de data warehouse generando los informes previstos en sus especificaciones técnicas	1	Jun 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H6	Herramienta PDA/GPS ha sido implementada en pruebas piloto	1	Dic 2010	1	Jun 2010	Logrado
H7	Porcentaje de agencias en que la herramienta PDA/GPS ha sido implementada	80	Jun 2011	315	Ene 2011	Logrado
H8	[*] Estrategia y Plan de Mercadeo y promoción de productos aprobada	1	Ago 2011			
H9	[*] Clientes activos de créditos a la pequeña empresa)	3100	Oct 2011	3155	Jun 2011	Logrado
H10	[*] Estrategia de asesoramiento a pequeñas empresas y su presupuesto aprobados por Comité Ejecutivo	1	Nov 2011			
H11	Clientes activos de créditos a la pequeña empresa.	3740	Dic 2011	3155	Jun 2011	
H12	[*] Se han impartido al menos 10 talleres específicos relacionados con el financiamiento y la atención al cliente de la pequeña empresa.	10	Dic 2011			
H13	[*] Se han impartido al menos 10 talleres específicos relacionados con el financiamiento y la atención al cliente de la pequeña empresa.	10	Dic 2011			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El coordinador del proyecto esta asignado a actividades adicionales que le impiden gerenciar el proyecto LAPE - FOMIN	Alto	El Director Ejecutivo y de Operaciones del Banco, ha manifestado el nombramiento de un Coordinador de Proyecto que dedique por lo menos el 90% de su tiempo a las actividades propias del programa.	VP Negocios

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Alto **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 13 **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:

Para la sostenibilidad del proyecto la institución, ha dispuesto la adecuación de las politicas internas para incorporar los productos del proyecto a los procedimientos operativos, lo que asegura, que las actividades desarrolladas dentro del marco del proyecto han fortalecido la capacidad institucional al producir cambios en los procesos internos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Bajo nivel de ejecución: El proyecto presenta un bajo nivel en la ejecución de las actividades debido a que el Coordinador del Proyecto está envuelto en varias actividades propias del Banco. Durante el diseño de la operación se estimó que la Entidad Ejecutora, en este caso el Banco Ademi, designaría un funcionario como el Coordinador del Proyecto y que esta contribución se contabilizaría como aportes de contrapartida en especie. Luego de designarse el CP en Febrero del 2009, no hubo un definición clara de las actividades que estaría realizando como Coordinador del proyecto y las funciones que continuaría desempeñando como empleado de la institución. Esta falta de claridad resultó en que las prioridades de los trabajos relacionados con las tareas propias del Banco, ocuparon el 90% del tiempo del Coordinador, lo que trajo como resultado retraso significativo en la ejecutoría del programa, convirtiéndose en un riesgo para alcanzar la meta en el tiempo establecido. Para mitigar el riesgo, se acordó con el Vicepresidente de Operaciones del Banco, la designación y/o ratificación de un funcionario del Banco que pueda dedicar el 100% de su tiempo a las actividades del proyecto de forma que sea lo suficientemente proactivo para alcanzar la meta en el tiempo establecido y culminar la operación del 12 de Junio del 2012.	Implementation	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*
2. El desarrollo de proyectos de asistencia técnica requiere que en la organización existan los recursos y condiciones necesarias para desarrollar todas las actividades del proyecto. Es muy importante, que el coordinador este asignado mayormente al proyecto y con buen acceso al nivel de decisión	Implementation	terrero, helga lidia
3. La incorporación de tecnologias al proceso crediticio, permite reducir los tiempos de respuestas a los clientes, la implementación del PDA nos permitió reducir el reproceso de información facilitando la labor de los oficiales de negocios, estas actividades requieren de una buena programación para incorporar a los oficiales en el nuevo esquema de procesamiento.	Implementation	terrero, helga lidia