Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

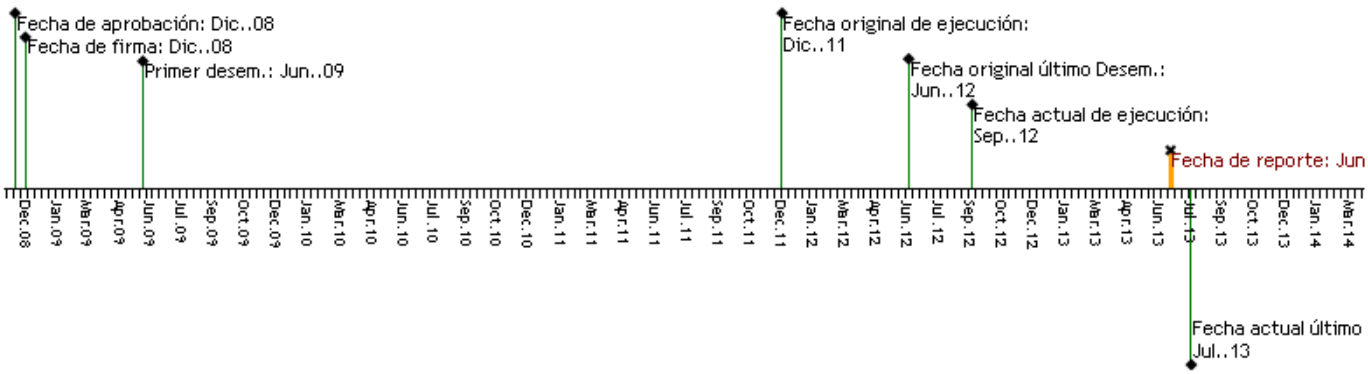
Resultado: Fortalecer la capacidad institucional de Banco Ademi para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa (PE).

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 Rufino, Smeldy

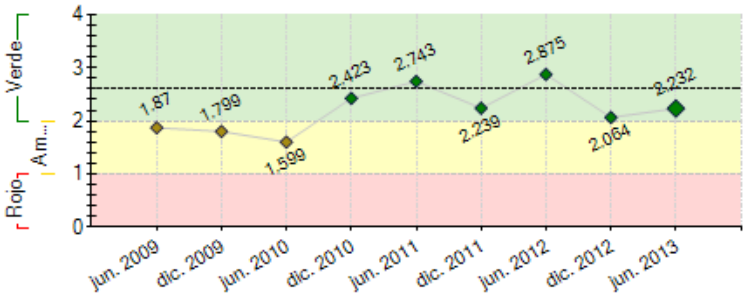
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$420,000.00	$79,749.45	$340,250.55
Contrapartida	$420,000.00	$0.00	$348,265.47

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

NA

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño de la AE ha sido satisfactorio. Desde el punto de vista del propósito de la operación se estima un logro del 100%. Los indicadores que demuestran este alcance se enumeran a continuación:
1) Se colocaron recursos por el orden de US$66MM distribuidos en 3,507 préstamos sobrepasando la metas originales del proyecto (US$62MM).
2) Se desarrollaron 3 nuevos productos: Línea de Crédito para PE, Línea de Crédito para Constructor, y Crédito Factura (Factoring).
3) El % de la cartera en riesgo de las colocaciones en PE es de 2.09%, por debajo de la meta establecida de un 3%.
4) Como parte del plan estratégico de expansión del Banco, se abrieron 10 nuevas sucursales, las cuales también están ofreciendo productos de PE, al igual que otros canales desarrollados como internet (banca móvil)
5) Se destaca el uso de la herramienta PDA/GPS Portacredit , la cual ha logrado tener impacto en los procesos y tiempos de respuesta de los oficiales. Convirtiendo a ADEMI en una de las primeras instituciones de la región en implementar exitosamente este tipo de tecnologías en su relacionamiento con los clientes.
Cabe destacar que el Banco ya venia desarrollando productos de PE de forma complementaria a los productos tradicionales de Microempresa, por lo que el programa de asistencia técnica se concentró en la mejora de los productos y servicios a este sector.
En cuanto a los desafíos, el programa pudo haberse ejecutado en menor tiempo, sino hubiese sufrido retrasos en la toma de decisiones por las diferentes instancias de aprobación del Banco, respecto de las consultorías contratadas por el proyecto. Esto representó un retraso significativo de 16 meses, el cual puede estar relacionado con el proceso de conversión a Banca Múltiple.

Evaluación final

Banco ADEMI ha desarrollado las actividades establecidas en el Programa Expansión de Financiamiento a la PE obteniendo resultados, pero fue necesario

prorrogar el vencimiento del Proyecto por un año, a fin de permitir a Banco ADEMI pueda terminar de implementar las actividades del proyecto y alcanzar las metas establecidas.
Debido a que desde su inicio el Banco tuvo cartera de Pequeña Empresa el objetivo del Programa fue mejorar la oferta, adecuándola a las necesidades y requerimientos de la PE y dotando al Banco de herramientas que le permitan una atención eficiente.
Si bien en un principio la intención fue atender de manera eficiente a los clientes del Banco que crecen y adquieren mayor tamaño, la intención de incorporar nuevos servicios y ampliar la red buscaba también atraer a otros empresarios de la PE.
A pesar del atraso inicial en algunas actividades y su obtención a destiempo, la sinergia entre los objetivos del Programa y del propio Banco permitió revertir la situación y concluir adecuadamente con el Proyecto.
El Banco ADEMI ha logrado su transformación en Banca Múltiple lo que le permite ampliar su oferta de servicios financieros especialmente productos y servicios requeridos por la pequeña empresa, como son las cuentas corrientes.

Sin embargo la transformación a Banca Múltiple no es un cambio de nombre y autorización de realizar operaciones, sino es sobre todo es el inicio de operaciones en espacios de mayor competencia y competidores con amplia experiencia y participación en el mercado. Esto debe ser interiorizado por toda la organización, pues los retos son mayores y significará un replanteamiento de su proyección en el mercado.
Banco ADEMI en su conversión a Banco Múltiple va a seguir concentrándose en la microempresa y atendiendo a la pequeña y mediana empresa, no está considerado en sus planes atender Banca Corporativa.
La estrategia de crecimiento con la PE será la de acompañamiento en el crecimiento a sus clientes de microempresa y de incorporar nuevos clientes de PE, que reúnan los perfiles que el Banco tiene establecidos.
El Marco Lógico tenía definido como Pequeña Empresa a aquella con endeudamiento total en el Sistema Financiero entre US$ 10 mil y US$ 100 mil, la meta de cartera era de US$62MM y 4,600 clientes. En ese sentido, el Banco no dispone de información de cartera con estas condiciones (que incorpore cartera de todo el Sistema)....

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

El informe final contiene información estratégica y fiduciaria del Banco Ademi, por esta razón no puede ser publicado sin la autorización de este último

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38691656

SECCIÓN 3: INDICADORES

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

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	A la conclusión del proyecto la cartera bruta para la Pequeña Empresa de Banco ADEMI alcanza el equivalente a $62 millones.	0	62	42	68 %
R.2	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	2455	53 %
R.3	A la conclusión del proyecto la cartera en riesgo del Banco ADEMI es inferior a 3 por ciento.	5	3	2	150 %

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	100 %
C1.I2	Número de agencias con cartera para Pequeña Empresa	0	38	40	116 %
C1.I3	Nuevos canales de distribución implementados, con servicio a la Pequeña Empresa	0	9	9	111 %

Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad operativa para la gestión del financiamiento a la PE

Peso: 23%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Número de agencias con Oficiales de Negocios contratados y/o designados especializados en Pequeña Empresa.	0	24	48	200 %
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	167	278 %
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	150	500 %
C2.I4	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Matriz de Productos para Pequeña Empresa (incluye nuevos productos) en 9 talleres.	0	80	104	130 %
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	150	250 %
C2.I6	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Responsabilidad Ambiental.	0	60	1	2 %
C2.I7	Banco Ademi cuenta con una estrategia de asesoramiento empresarial definida, y ha iniciado el piloto del programa	0	1	1	100 %
C2.I8	Número de oficiales de PE que a la conclusión del proyecto, tienen una productividad promedio (clinetes/Oficial de Negocios) de al menos 180 clientes activos por oficial.	0	180	316	176 %
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	1	4 %

Componente 3: Introducción de tecnologías de apoyo al proceso de crédito

Peso: 40%

Clasificación: 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	2	100 %
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	3	100 %
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	65	130 %
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	224	328 %
C3.I5	100% de las agencias utilizan la PDA/GPS en sus procesos de crédito hasta el final del año 3.	0	100	100	100 %
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	1	100 %

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. 2009	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	180	Dic. 2010	Logrado
H8	[*] Estrategia y Plan de Mercadeo y promoción de productos aprobada	1	Ago. 2011	1	Dic. 2011	Logrado tarde
H9	[*] Clientes activos de créditos a la pequeña empresa)	3100	Oct. 2011	3155	Jun. 2011	Logrado
H10	[*] Se han impartido al menos 10 talleres específicos relacionados con el financiamiento y la atención al cliente de la pequeña empresa.	10	Dic. 2012	19	Nov. 2012	Logrado
H11	[*] Clientes activos de créditos a la pequeña empresa.	3740	Dic. 2012	2455	Dic. 2012	No Logrado
H12	[*] Se han impartido al menos 10 talleres específicos relacionados con el financiamiento y la atención al cliente de la pequeña empresa.	10	Dic. 2012	19	Nov. 2012	Logrado
H13	[*] Estrategia de asesoramiento a pequeñas empresas y su presupuesto aprobados por Comité Ejecutivo	1	Dic. 2012	1	Nov. 2012	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 16 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 13 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
La conversión a Banca Múltiple le permitirá atender de manera más eficiente al sector de PE. Por ejemplo tendrán acceso al establecimiento de cuentas corrientes. En otro aspecto, la cartera actual relacionada con PE corresponde al 29% del total de la cartera de ADEMI, lo cual es un indicador de que continuará siendo atendida con los productos y servicios desarrollados con la asistencia técnica.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Conciliación y compromiso de la AE. Durante la ejecución del proyecto se presentaron retrasos significativos debido a la ausencia de decisiones en torno a las contrataciones y consultorías por parte de los instancias de decisión del Banco. Los planes estratégicos y los programas de asistencia técnica deben de estar alienados a fin de conciliar las responsabilidades dentro de la organización y como resultado obtener una mayor sinergia y eficiencia en la consecución de los objetivos.	Implementation	RAMIREZ RUFINO, SMELDY *[FOMIN]*

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los productos de conocimientos desarrollados en el marco de esta operación contienen información promocional y estrategia del Banco Ademi. Su publicación necesita el consentimiento de este último.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

24/MAR./2014 Informe de Evaluación Intermedia [http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38691639]
24/MAR./2014 Informe de Evaluación Final [http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38691656]

Ficha del proyecto http://www.fomin.org/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1022&lg=SP