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: Fort. Institucional Banco Ademi para Expansión Financiamiento Pequeña Empresa

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

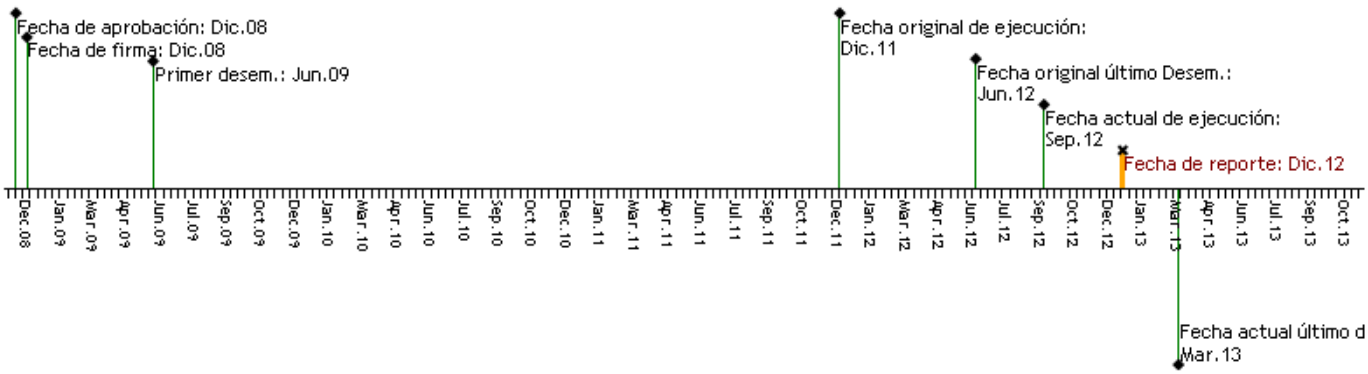
Propósito: Fortalecer la capacidad institucional de Banco Ademi para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa (PE).

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

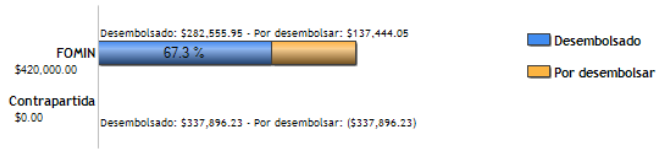
Agencia Ejecutora: Banco de Ahorro y Crédito ADEMI

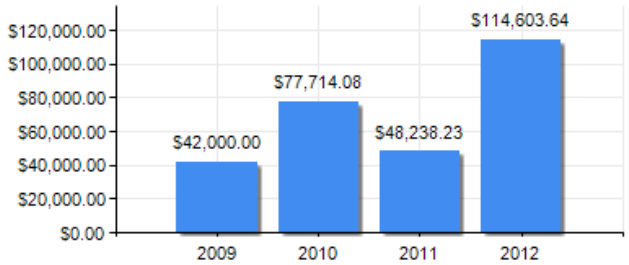
Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Ramirez Rufino, Smeldy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

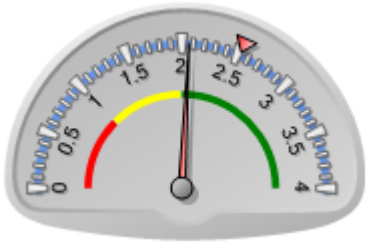


RECURSOS

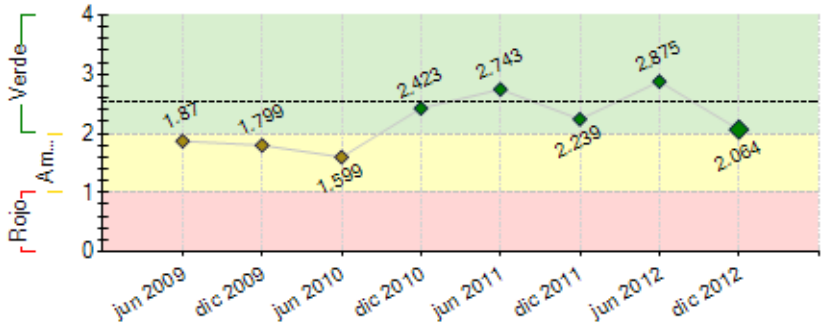




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.064
Promedio FOMIN: 2.525

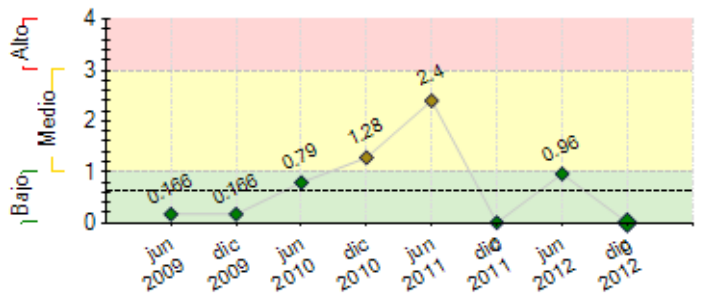


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados alcanzados en forma acumulada son:(i) 2,455 clientes vigentes de PE, con balance de US$42 millones (ii) diseño e implementación de 3 nuevos productos: Crédito Factura, Línea de créditos y Créditos Construcción. (iii) Diseño de la estrategia comercial y plan de promoción de los productos para la PE. (iv) implementación de los canales Internet Banking, Banca móvil y red de Recaudo de facturas. (v) Definición de especificaciones tecnológicas para la modificación del proceso crediticio (vi) Desarrollo del datawarehouse, instalación de las aplicaciones Mapinfo, Cognos Lic . (vii) Desarrollo de la fase I del sistema Portacredit, (viii) Diseño y dictado de programa de capacitación de fuerza de venta con 219 participantes. (ix) Diseño de política de gestión ambiental (x) Dictado de talleres para clientes de PE.

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 las 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) en completar la fase II del proyecto Protacredit Plus y en el dictado de talleres de gestión ambiental a empleados

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño acumulado de la entidad ejecutora ha sido medianamente satisfactorio. A pesar de que aún no se han alcanzado los objetivos de desarrollo, se espera que para el próximo semestre se aumente el número de clientes e igualmente el monto de recursos colocados. De cara a la finalización de la operación, se espera desarrollar la evaluación final la cual hará enfasis en las lecciones aprendidas; y (ii) la auditoría final. No se preveé alcanzar los objetivos de desarrollo, no obstante se estima el cumplimiento estará cercano al 70% de los indicadores planteados.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: (i) el diseño y dictado del programa de capacitación para la fuerza de ventas, con 219 participantes, (ii) diseño de la herramienta para la gestión ambiental en créditos, (iii) diseño estrategia de asesoramiento empresarial con la herramienta growth Wheel, (iv) implementación de los canales electrónicos, Ebanking, Banca Móvil (tPago) y Red de recaudo de facturas Todopago con 169 ventanillas de pago, (v) Implementación de las aplicaciones Mapinfo y Cognos Lic.

Durante la implementación de estas actividades no se presentaron mayores dificultades: en los talleres de asesoramiento empresarial el número de asistentes para el primer taller estuvo por debajo de lo esperado, para solucionar el imprevisto en los restantes talleres ampliamos el número de clientes invitados y asi completamos los cupos esperado, cada taller tenía una duración de 12 horas, cuatro horas en cada seccion.

En el próximo semestre la unidad coordinadora del proyecto trabajará en el dictado de charla de gestión ambiental a empleados y en la captura de la posición satelital de clientes.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Para el próximo semestre la entidad deberá enfocar sus esfuerzos en: (i) realizar la auditoría final del proyeccto; (ii) contratar el evaluador final y (iii) concluir con la capacitación en gestión ambiental al personal del Banco.

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	42	
							Dic 2011	Dic 2012	
	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	2455	
							Dic 2011	Ene 2013	
	P.I3	A la conclusión del proyecto la cartera en riesgo del Banco ADEMI es inferior a 3 por ciento.	5				3	2	
							Dic 2011	Dic 2012	
Componente 1: Desarrollo de nuevos productos de financiamiento y canales de servicios para la pequeña empresa	**C1.I1**	Nuevos productos para la pequeña empresa diseñados e implementados	0				3	3	Finalizado
							Dic 2011	Jul 2011	
	C1.I2	Número de agencias con cartera para Pequeña Empresa	0				38	44	Finalizado

Peso: 37% **Clasificación:** Muy Satisfactorio							Dic 2011	Dic 2010	
	C1.I3	Nuevos canales de distribución implementados, con servicio a la Pequeña Empresa	0				9	10	Finalizado
							Dic 2011	Nov 2011	
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad operativa para la gestión del financiamiento a la PE **Peso:** 23% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Número de agencias con Oficiales de Negocios contratados y/o designados especializados en Pequeña Empresa.	0				24	48	Finalizado
							Dic 2011	Mar 2012	
	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	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	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	6	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	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	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	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	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C2.I6	Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Responsabilidad Ambiental.	0				60	1	En curso
							Dic 2012	Jun 2012	
	C2.I7	Banco Ademi cuenta con una estrategia de asesoramiento empresarial definida, y ha iniciado el piloto del programa	0				1	1	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	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	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	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	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
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	Finalizado
							Dic 2009	Dic 2009	
	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	Finalizado
							Dic 2009	Dic 2011	
	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	Finalizado
							Dic 2009	Dic 2010	
	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	307	Finalizado
							Dic 2011	Dic 2012	
	C3.I5	100% de las agencias utilizan la PDA/GPS en sus procesos de crédito hasta el final del año 3.	0				100	100	Finalizado
							Dic 2011	Dic 2010	
	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	Finalizado
							Dic 2011	Dic 2011	

	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	Jul 2011	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	1	Dic 2011	Logrado tarde
H9	[*] Clientes activos de créditos a la pequeña empresa)	3100	Oct 2011	3334	Dic 2011	Logrado tarde
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	
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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

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: 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:

Los objetivos o entregables de cada componente del proyecto son sostenibles durante la operacion de la institucion, para su sostenibilidad no requiere acciones especiales, consideramos que esto variarian solo por evolución tecnológica o por cambios en objetivos institucionales, lo cual no esta previsto en la insitucion.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. Ejecución y Coordinación Actividades. Durante la vida del proyecto, la unidad coordinadora designada por el Banco ADEMI para tales fines ha desarrollado las tareas de coordinación y seguimiento, junto a otras tareas relativas a sus quehaceres como Gte. de Proyectos de Negocios. Esta doble función ocasionó demoras significativas en la ejecución del proyecto, puesto que el monitoreo y desarrollo de las actividades competían con sus funciones tradicionales dentro de ADEMI. Un personal dedicado al 100% a la coordinación del proyecto, junto a la supervisión de la Gte. de Proyectos de Negocios, hubiesen completado la operación en menos tiempo y probablemente alcanzado un mayor nivel de cumplimiento en cuanto los indicadores de desempeño del proyecto. Por lo anterior se recomienda tomar en consideración en nuevas operaciones con instituciones financieras, la identificación de un personal que este dedicado 100% a las actividades del proyecto.	Implementación	RAMIREZ RUFINO, SMELDY *[FOMIN]*
2. Para el cuidado al medio ambiente existen opciones de intervención, que nos permiten contribuir a la construcción de conocimiento para el cuidado de nuestro entorno. cuando una persona conoce el impacto que genera lo que hace, busca alternativas de operación que le permitan convivir en armonía con su entorno, contribuimos al cuidado medioambiental difundiendo prácticas medioambientales entre nuestros clientes y relacionados.	Sostenibilidad	terrero, helga
3. Con el uso de una red de recaudo de facturas, podemos ampliar la cobertura geográfica de la IMF, los clientes utilizan con facilidad establecimientos comerciales de sus comunidades para realizar sus pagos.	Sostenibilidad	terrero, helga
4. El desarrollo de nuevos canales de distribución, se enfrenta a grandes retos asociados a las condiciones del entorno donde se desarrollen. Estos son: normativa o regulación operativa y carencia de proveedores locales del servicio de procesamiento con licencias de operación al día.	Diseño	terrero, helga
5. Existen clientes dispuestos a pagar por su participación en programas de entrenamientos que les ayuden a reorganizar la gestión administrativa y comercial de sus negocios.	Sostenibilidad	terrero, helga
6. La implementación de programas de asesoramiento empresarial, pudiera verse afectada, si no recibe un buen respaldo de los clientes invitados a participar en las actividades programadas. Lo que implica que se debe desarrollan un plan para asegurar un nivel de participación alto en estas actividades.	Implementación	terrero, helga