Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 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

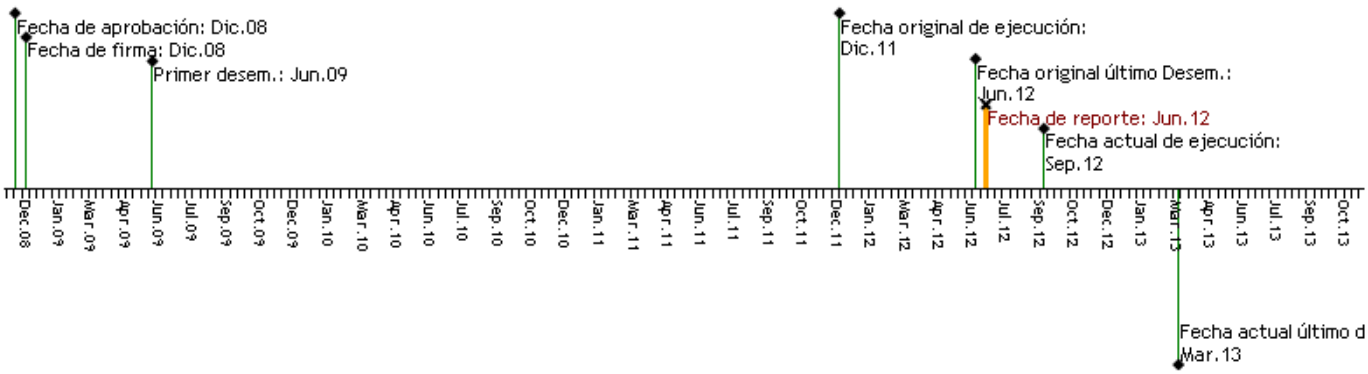
Propósito: Fortalecer la capacidad institucional de Banco Ademi para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa (PE).

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

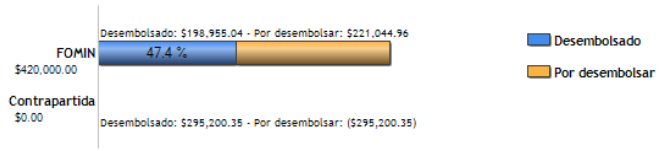
Agencia Ejecutora: Banco de Ahorro y Crédito ADEMI

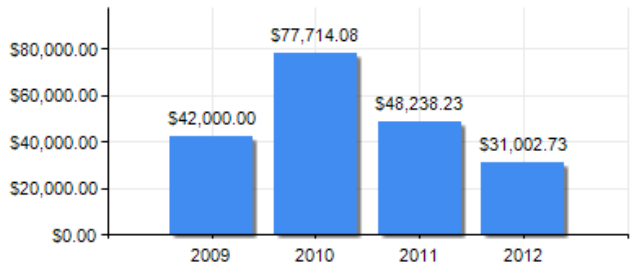
Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Ramirez, Smeldy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

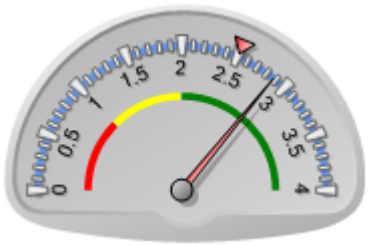


RECURSOS

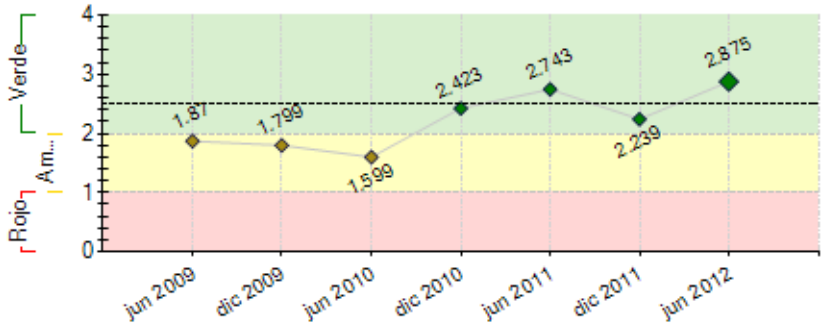




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.875
Promedio FOMIN: 2.509

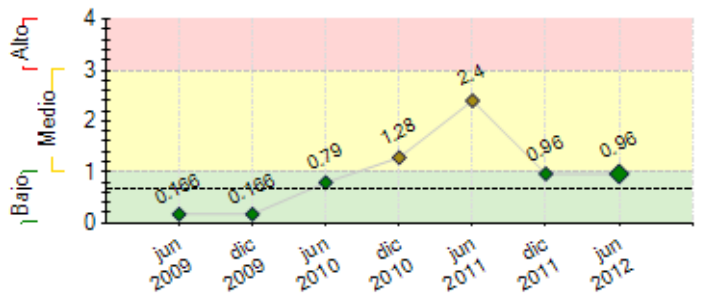


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.65

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados acumulados son:(i)3,559 clientes de pequeña empresa atendidos, con balance de US$60.2 millones (ii) implementación de tres productos dirigidos a la PE. (iii) Diseño de la estrategia comercial y de promoción de los productos para la PE. (iv) lanzamiento del Internet Banking y del piloto de Banca Móvil. (v) decripcion funcional del nuevo proceso crediticio (vi) Desarrollo del datawarehouse, Instalación de Mapinfo y Cognos LIC, para el sistema de georreferenciación de clientes.(vii) Desarrollo fase I del Proyecto Portacredit, (viii) contratación consultor para el diseño del programa de capacitación para la fuerza de venta.(ix) consultoria para el diseño de la política de gestión ambiental y (x) Contratación de la auditoria y de la evaluación intermedia. El principal obstáculo que hemos manejado lo es, el tiempo de adecuación del core bancario para los productos de PE. 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) el diseño de la estrategia de asesoramiento empresarial, (ii) a la conclusión de la fase II del Proyecto Portacredit Plus y/o Georreferenciación de clientes, y a la ejecución del cronograma del programa de capacitación para el personal de negocios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño acumulado de la Agencia Ejecutora, ha sido satisfactorio. Los principales resultados han sido: i) el desarrollo de 3 productos para microempresas y 2) el desarrollo de la plataforma tecnológica PORTACREDIT Plus. No obstante se han presentado dilaciones en la realización de las actividades de capacitación al personal sobre los temas de PE, como resultado de los distintos niveles de aprobación del Oganismo Ejecutor, lo cual representa el mayor riesgo de la operación a la fecha. De cara a la finalización del proyecto, el FOMIN deberá reforzar los compromisos establecidos entre el BID/FOMN y ADEMI hacia con la Dirección Administrativa de dicha Institución. Igualmente se solicitará clarificar la definición de PE para que se pueda medir el impacto real de los clientes y sus características, que acceden a los productos desarrollados con la asistencia técnica.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros del semestre fueron: (i) la implementación de los nuevos productos dirigidos a la pequeña empresa. Estos son: Credito Factura, Línea de Créditos y Créditos para la Construcción. (ii) contratación del consultor que diseña la política de gestión ambiental. (iii) Contratación de la firma consultora para el diseño del programa de capacitación para la fuerza de ventas (iv) Contratación de la firma consultora para la evaluación intermedia del proyecto (v) Contratación de la auditoria del proyecto y (vi) Contratación de la firma consultoría para el desarrollo del sistema de Georreferenciación de clientes. En el próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: (i) desarrollo de la fase II del Proyecto Portacredit Plus y/o Georreferenciación de clientes., (ii) Dictado de todos los talleres del programa de capacitación y (iii) desarrollo de la estrategia de asesoramiento empresarial.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño de la UE del semestre pasado se considera altamente satisfactorio. Adicionalmente a los logros indicados por la AE, se realizó la evaluación intermedia de la operación identificando las siguientes recomendaciones: (i) Especificar la metodología de manejo de la cartera de PE de MIcroemrpesa; (ii) Las actividades de capacitación deben de ser asumidas e incorporadas al Plan de Capacitación del departamento de gestión humana; (iii) Mejorar el sistema de información gerencial, de manera que presente estadísticas del sector de la PE; (iv) mejorar la definición de crédito PE especificamente para el proyecto FOMIN, de manera que pueda medirse los resultados de la asistencia técnica. De cara al próximo semestre la entidad deberá: (i) concluir la capacitación relativa a PE a todo el personal y (ii) terminar de estructurar los cubos de negocios para que puedan ofrecer información gerencial sobre la cartera de PE.

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	60	
							Dic 2011	Dic 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	3334	
							Dic 2011	Dic 2011	
	P.I3	A la conclusión del proyecto la cartera en riesgo del Banco ADEMI es inferior a 3 por ciento.	5				3	1	
							Dic 2011	Dic 2011	
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:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Número de agencias con Oficiales de Negocios contratados y/o designados especializados en Pequeña Empresa.	0				24	20	Atrasado
							Dic 2011	Dic 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 2012	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	5	En curso
							Dic 2012	Jun 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	1	En curso
							Dic 2012	Jun 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	1	En curso
							Dic 2012	Jun 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	0	En curso
							Dic 2012	Dic 2009	
	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	En curso
							Dic 2012	Dic 2010	
	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	10	En curso
							Dic 2012	Jun 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	289	En curso
							Dic 2011	Jun 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
H1	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
H2	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
H0	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
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			
H11	[*] Clientes activos de créditos a la pequeña empresa.	3740	Dic 2012			
H13	[*] Se han impartido al menos 10 talleres específicos relacionados con el financiamiento y la atención al cliente de la pequeña empresa.	10	Dic 2012			
H10	[*] Estrategia de asesoramiento a pequeñas empresas y su presupuesto aprobados por Comité Ejecutivo	1	Dic 2012			

[*] 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. Dilaciones en la toma de desición respecto de las contrataciones para realizar las actividades del proyecto por parte de la dirección ejecutiva del BADEMI.	Medio	Reanudar los compromisos entre BID/FOMIN Y ADOPEM, por escrito.	Coordinador y Dirección Ejecutiva

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 16 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 13 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

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 productos del proyecto se incorporan al quehacer cotidiano de la institucion, lo que asegura la sostebilidad de las actvidades desarrolladas, las cuales desde el diseño del proyecto contribuirian a mejorar la capacidad operativa de la entidad. La suspension de algunos de estos producto solo seria considerada si se desarrolla un recurso superior al los mismo o la evolución de estos afecta la productivdad. A la fecha todas las implementaciones marchan satisfacotiramente.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Compromiso AE. Durante la ejecución de la operación se han verificado retrasos en la toma de desiciones en aspectos críiticos de contratación. Como ejemplo se cita el caso de la firma que estará realizando el proceso de capacitación en los temas relacionados en PE para todo el Banco. Esto representó un retraso de aproximadamente 4-6 meses de ejecución. Para mitigar el riesgo se solicitará una renovación del acuerdo BID/FOMIN - ADEMI, que garantice la culminación de las actividades en el tiempo específico.	Implementation	Ramirez, Smeldy *[FOMIN]*