Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 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

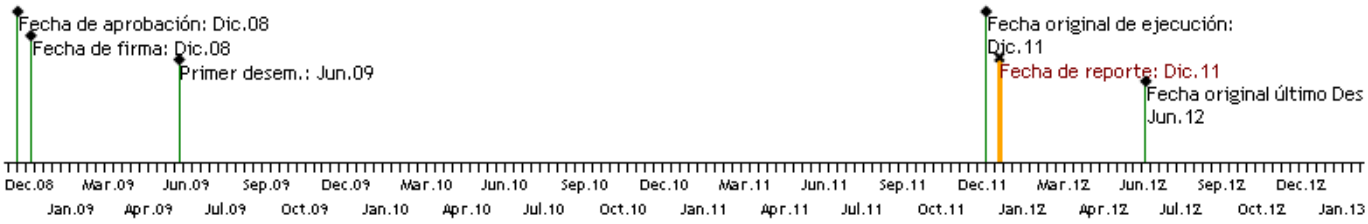
**Propósito:** Fortalecer la capacidad institucional de Banco Ademi para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa (PE).

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

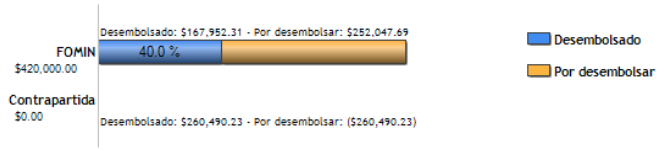
**Agencia Ejecutora:** Banco de Ahorro y Crédito ADEMI

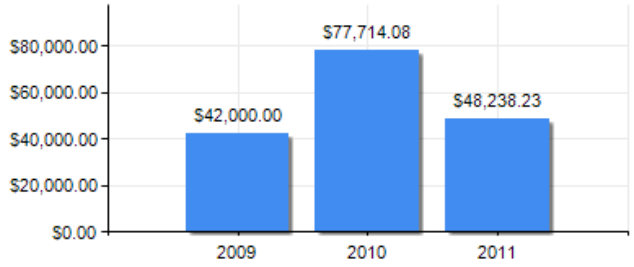
**Líder equipo de diseño:** Campero, Fernando
**Líder equipo de supervisión:** Ramirez, Smeldy

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

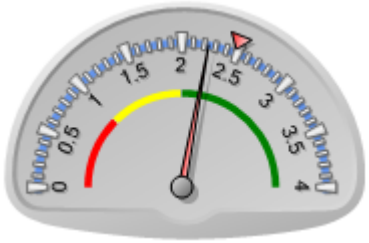



### RECURSOS

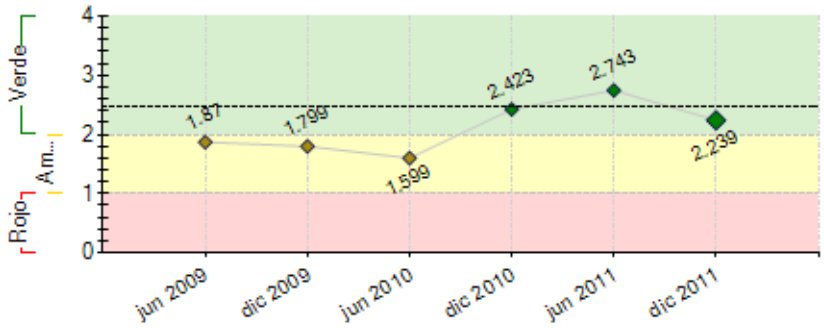



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.239
**Promedio FOMIN:** 2.48

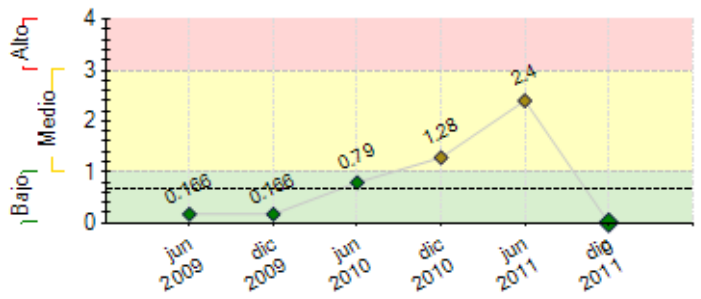



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.683

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

i) 3,334 pequeñas empresas financiadas por un total de 60 millones de dólares. (ii) portafolio de productos con tres nuevos productos: Crédito Factura, Crédito Comercial y Crédito Construcción. (iii) Nuevo canal de distribución piloteado '' E- Banking''. (iv) Data warehouse desarrollado con acceso para todas las oficinas. (v) Portacredit implementado para todos los oficiales de negocios. En general el avance del proyecto en los inicios fue lento, el retraso manejado estuvo asociado a aspectos administrativos y el tiempo de desarrollo de aplicaciones tecnologicas, las cuales se contituyeron como las dificultades manejadas.

Ante el avance de las actividades del proyecto, vemos que la perspectiva futura es altamente optimista. En cuanto a los riesgos, solo fue necesario ajustar aspectos administrativos para establecer el tiempo de ejecución y seguimiento a las actividades del proyecto. En lo que resta de la ejecución, la unidad coordinadora del proyecto pondrá especial énfasis a: (i) acelerar la contratación de la consultoría para la mejora de los procesos y la contratación de la evaluación intermedia, siendo estas las actividades pedientes en el proyecto.

**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 alcanzados durante el semestre fueron: (i) la selección de la firma consultora para el diseño del programa de capacitación para el personal de negocios; (ii) el desarrollo de E-Banking, (iii) la selección de la firma consultora para la implementación del sistema de georeferenciación de clientes, (iv) se realizo el intercambio técnico en Banco Sol, Bolivia y el (v) cierre del desarrollo del data Warehouse. Por otro lado, los principales obstáculos encontrados durante el semestre fueron: (i) en el orden técnico por la espera de desarrollos tecnológicos.*

*Para solucionar estos obstáculos se les cambio la prioridad de los trabajos del área de tecnologia. En el próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: (i) lanzar la campaña de marketing; (ii) contratar el consultor para la mejora del proceso crediticio y (iii) el consultor para la evaluación intermedia del proyecto.*

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

No obstante los logros del semestre, la entidad ejecutora debe ser más proactiva y avanzar con las contrataciones pendientes. En adición a lo planteado por el Coordinador, la UE deberá solicitar una extensión del plazo de ejecución con el propósito de alcanzar los indicadores de desarrollo. A pesar de haberse identificado un Coordinador del Proyecto, las actividades enmarcadas en el semestre pasado no pudieron ser elaboradas. En atención a esto se recalca la necesidad de realizar: i) Al menos capacitar el 50% de los oficiales de crédito; ii) Implementar las recomendaciones para mejorar los procesos crediticios de PE; iii) Implementar la herramienta de "Porta-Credit Plus"; vi) 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; y v) contratar el evaluador intermedio del proyecto. Por lo anterior se sugiere no otorgar recursos de la contribución hasta no se haya completado los hitos pendientes del programa.

## 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<br><br>**Peso:** 37%<br><br>**Clasificación:** Muy Satisfactorio | **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 |
| | | | | | | | 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<br><br>**Peso:** 23%<br><br>**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 | Atrasado |
| | | | | | | | 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 Empresa (incluye nuevos productos) en 9 talleres. | 0 | | | | 80 | 0 | Atrasado |
| | | | | | | | 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 | 0 | Atrasado |
| | | | | | | | Dic 2011 | Dic 2010 | |
| | **C2.I6** | Oficiales de Negocio, gerentes agencia y oficiales de servicio al cliente capacitados en Responsabilidad Ambiental. | 0 | | | | 60 | 0 | Atrasado |
| | | | | | | | Dic 2010 | Dic 2010 | |
| | **C2.I7** | Banco Ademi cuenta con una estrategia de asesoramiento empresarial definida, y ha iniciado el piloto del programa | 0 | | | | 1 | 0 | Atrasado |
| | | | | | | | Dic 2010 | Dic 2009 | |
| | **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 | 316 | En curso |
| | | | | | | | Dic 2011 | 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 | 0 | Atrasado |
| | | | | | | | Dic 2011 | Dic 2010 | |
| **Componente 3:** Introducción de tecnologías de apoyo al proceso de crédito<br><br>**Peso:** 40%<br><br>**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 | 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 | 281 | En curso |
| | | | | | | | Dic 2011 | Dic 2011 | |
| | **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 |
| **H10** | [*] Estrategia de asesoramiento a pequeñas empresas y su presupuesto aprobados por Comité Ejecutivo | 1 | Nov 2011 | 0 | Dic 2011 | No Logrado |
| **H11** | Clientes activos de créditos a la pequeña empresa. | 3740 | Dic 2011 | 3334 | Dic 2011 | 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 2011 | 0 | Dic 2011 | No Logrado |
| **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 | 0 | Dic 2011 | No 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:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 13 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

## 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:**

Ante el avance en el desarrollo de las actividades del proyecto y el impacto en las operaciones, concluimos que las actividades del proyecto son sostenibles en la institucion, asi como nuestro compromiso de apoyar al segmento de la PE

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

***[No se han agregado lecciones aprendidas todavia.]***