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: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE BANCO ADOPEM, S.A.

Nro. Proyecto: DR-M1023 - Nro. Operación: ATN/ME-11434-DR

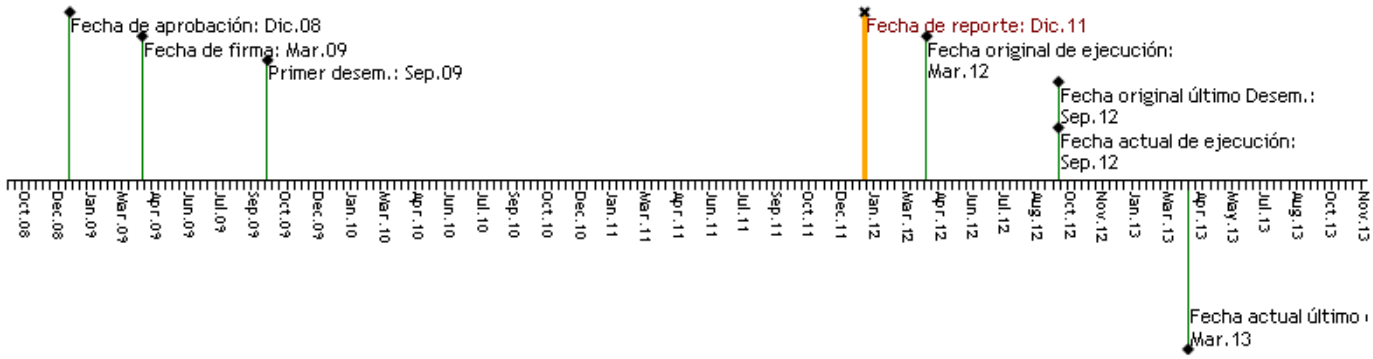
Propósito: Crear una alternativa de servicios financieros competitivos para la PE urbana y rural de República Dominicana.

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

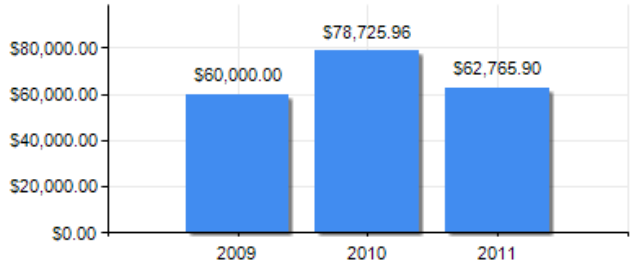
Agencia Ejecutora: ASOCIACION DOMINICANA PARA EL DESARROLLODE LA MUJER, INC.

Líder equipo de diseño: Miller, Tomas
Líder equipo de supervisión: Ramirez, Smeldy

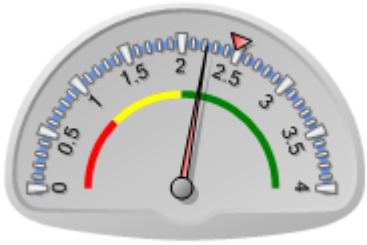
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



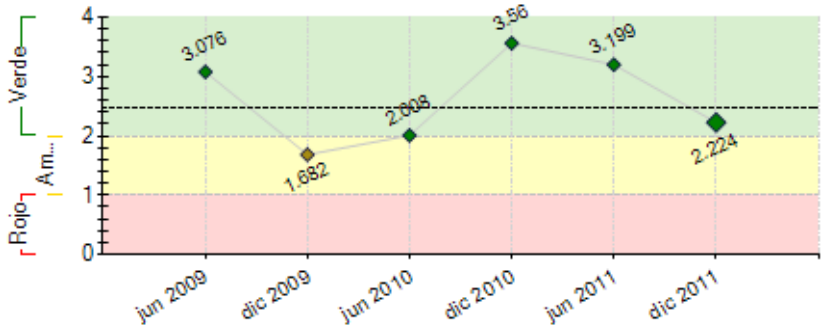
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.224
Promedio FOMIN: 2.479

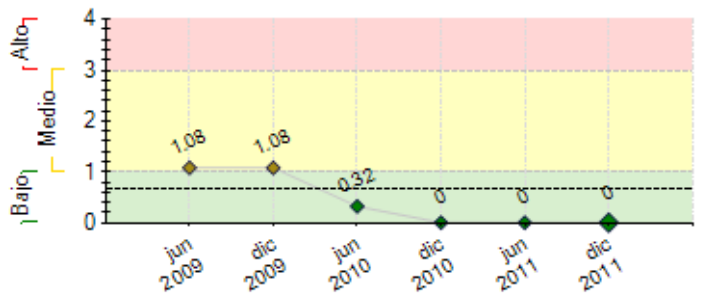


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Alto



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.681

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros alcanzados del proyecto son: el fortalecimiento de la oferta de productos y servicios a la pequeña empresa con la incorporación del personal que coordina este segmento, la contratación de las consultorías: Parametrización sistema de la división pequeña y ajustar el sistema de información , implementación de la estrategia diseñada para profundizar y ampliar la oferta crediticia a la pequeña empresa. Hubo un retraso en la presentación del informe final de la consultoría diseño y adecuación de productos como consecuencia de las modificaciones necesarias a introducir a los productos y manual de crédito como resultado del avance del piloto. Como riesgo del proyecto tenemos la no disponibilidad de financiamiento para el segmento pequeña empresa. El Banco gestiona este riesgo a través de la movilización de fondos especializados destinados a la pequeña empresa desde instituciones que apoyan el desarrollo de las PyME. Las acciones a realizar en el próximo semestre incluyen la ejecución de las consultorías: Parametrización del sistema de la división de pequeña empresa, Levantamiento de procesos, Análisis y diseño de tecnología móvil, Implementación de la estrategia diseñada para profundizar la oferta crediticia a la pequeña empresa; la contratación y ejeución de la consultoria para la capacitación del personal que trabaja con los productos para la pequeña empresa; adquisición de hardware y software para la oferta de los productos y servicios.

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 satisfactorio. Los principales logros a la fecha han sido: (i) el diseño y adecuación de 3 productos de crédito; (ii) las 1eras colocaciones de crédito de a la PE; y (iii) la modalidad tradicional de Pequeña Empresa estaba dirigida a clientes con capacidad para tomar préstamos deUS$1,200 a US$25,000, los préstamos se concentraban hasta US$7,500, por lo que los nuevos productos fueron diseñados para impactar el segmento de préstamos mayores a US$7,500. A la fecha no existen riesgos que puedan poner en riesgo los objetivos de desarrollo del programa. Al finalizar el 2012 la UE deberá concentrar sus esfuerzos en aumentar en un 400% los créditos al nuevo segmento de PE definido.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre julio-diciembre 2011, Frankfurt School presentó el informe final de la consultoría adecuación y deseño de productos para la pequeña empresa. En el mes de julio fueron incorporados José Guerrero, Oficial de Negocios y Mariano Frontera, coordinador Producto Pequeña Empresa, con la finalidad de fortalecer la oferta de productos y servicios al segmento a través de la supervisión, control de los procesos de crédito, proyeciones, metas y cumplimiento de las normas establecidas. Se contrataron las consultorias: Levantamiento de procesos, Análisis y diseño de la tecnología móvil, Adecuación y parametrización del sistema de la división PE, Evaluación intermedia del Proyecto, Implementación de la estrategia diseñada para profundizar y ampliar la oferta crediticia a la pequeña empresa. Fue iniciado el proceso de capacitación del personal. Se presentó un leve retraso en la entrega del informe final de la consultoria de diseño y adecuación de productos por la necesidad de avanzar en la fase piloto para realizar los ajustes necesarios al diseño de productos. Esta etapa piloto inició con la colocación de los primeros desembolsos de préstamos bajo la modalidad de los nueos productos adecuados y diseñados. En el próximo semestre la unidad ejecutora espera concluir con las consultorías contratadas, la realización de la evaluación intermedia del proyecto, así como la contratación del especialista en capacitación en Recursos Humanos, y la implementación de los procesos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño semestral de la operación ha sido altamente satisfactorio, las actividades más importantes fueron: (i) la selección de los 3 productos de PE que se van a promover; (ii) la contratación de la firma que realizará la capacitación de los oficiales de crédito; y (iii) la conformación del personal que dará seguimiento a las métricas de crecimiento en el segmento de PE.l En lo que resta del proyecto la UE deberá: (i) aumentar la cantidad de clientes de PE que utilizan los productos diseñados. Se espera un incremento de 87%; (ii) capacitar a su fuerza de venta (oficiales de crédito) en la atención de este segmento; (iii) implementar la tecnología móvil para de procesamiento de datos para agilizar el análisis y la aprobación de créditos de PE; (iv) concluir la evaluación intermedia del programa.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Crear una alternativa de servicios financieros competitivos para la PE urbana y rural de República Dominicana.	**P.I1**	Número de clientes activos de PE	0				14641	21012	
							Mar 2012	Dic 2011	
	P.I2	cartera de crédito vigente de préstamo a la pequeña empresa	0				1200890058	1064734279	
							Mar 2012	Dic 2011	
Componente 1: I. Desarrollo de Estrategia y Productos Crediticias para la PE. **Peso:** 27%	**C1.I1**	Estrategia de penetración para nuevos productos diseñada y completada	0				1	1	Finalizado
							Dic 2011	Oct 2011	
	C1.I2	Producto existente readecuado	0				1	1.2	Finalizado
							May 2011	Abr 2011	
	C1.I3	Nuevos productos diseñados	0				2	3	Finalizado

Clasificación: Muy Satisfactorio							May 2011	Abr 2011	
	C1.I4	Sucursales ofertando nuevos productos financieros para las MyPEs	0				40	42	Finalizado
							Mar 2012	Ago 2011	
Componente 2: II: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de crédito para laPE. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Capacitación a Gerentes de Sucursales, Oficiales de Negocio, y Gerentes de mandos medios en credito a la pequeña empresa / Factoring / Línea de Créditos	0				132		
							Mar 2012		
	C2.I2	La cartera en riesgo mayor a 30 días es menor a : Año 1: 3.0% Año 2: 2.8% Año 3: 2.6%	3	3	2.8	2.6	2.6	3.23	Atrasado
				Mar 2010	Mar 2011	Mar 2012	Mar 2012	Dic 2011	
	C2.I3	Los oficiales de negocios entrenados, han incrementadola cartera de clientes en : Año 1: 9050 Clientes Año 2: 11930 Clientes Año 1: 14641 Clientes	7250	9050	11931	14641	14641	21012	Finalizado
				Mar 2010	Mar 2011	Mar 2012	Mar 2012	Dic 2011	
	C2.I4	Número de clientes vigentes de PE por Oficial de Negocios y Gerentes de Sucursales:	191				232	231	En curso
							Mar 2012	Dic 2011	
	C2.I5	Número de préstamos otorgados a la PE por Oficial de Negocios y Gtes Sucursales.	133				216	166	En curso
							Mar 2012	Dic 2011	
Componente 3: III: Diseño e implementación de procesos y procedimientos. **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Manual operativo para el manejo de los 3 productos de PE diseñados e implementado	0				1	1	Finalizado
							Dic 2011	Oct 2011	
	C3.I2	Manual de Organización rediseñado de acuerdo a los nuevos productos identificados en la estrategia	0				1	0	En curso
							Dic 2011	Dic 2009	
Componente 4: IV. Adecuación de los sistemas de información para servicios financieros a laMy PE. **Peso:** 28% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Numero sucursales equipadas con HW y SW para el apoyo a operaciones financieras de las PE	0				12	14	En curso
							Mar 2012	Dic 2011	
	C4.I2	Sistema de información integrado a las sucursales para el proceso de evaluación, análisis y desembolsos del crédito a la PE	0				1	1	En curso
							Dic 2012	Dic 2011	
	C4.I3	Estudio de factibilidad para la introducción de tecnología móvil diseñado y completado.	0				1	1	En curso
							Dic 2011	Dic 2011	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Ha sido contratado el especialista para analizar el mercado y para elaborar la estrategia	1	Sep 2009	1	Ago 2010	Logrado tarde
H1	Ha sido contratado el Especialista para trabajar en el diseño de los nuevos productos y readecuación del existente.	1	Nov 2010	1	Abr 2011	Logrado
H2	[*] Se ha contratado la consultoría para implementar los nuevos procesos en las agencias distintas sucursales y el Banco.	1	Jul 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H3	[*] Númweo de RRHH de mandos medios que han asistido al 1era taller de inducción	20	Jul 2011	40	Jul 2011	Logrado
H4	Número de supervisores que han asistido al 1er taller de inducción	4	Jul 2011	5	Jul 2011	Logrado
H5	Numeio de Gerentes de Oficina que han asistido al 1er taller de inducción.	35	Jul 2011	41	Jul 2011	Logrado
H6	[*] Numero de Oficiales de Operaciones que han asistido al 2do taller de inducción.	35	Sep 2011	46	Ago 2011	Logrado
H7	[*] Número de Oficiales de Negocios que han asistido al 2do taller de inducción	27	Sep 2011	28	Sep 2011	Logrado
H8	[*] Se ha contratado la consultoría para analizar y diseñar la introducción de la tecnología Movil de procesamiento de datos de PE.	1	Sep 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H9	Se ha contratado la consultoría para parametrizar los procesos de la PE y ajustar el sistema de información para el manejo de estos productos y sus clientes.	1	Nov 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H10	Se ha contratado la consultoría para parametrizar los procesos de la PE y ajustar el sistema de información para el manejo de estos productos y sus clientes.	1	Nov 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H11	[*] Número de agencias adicionadas que ofrecen productos de PE.	4	Dic 2011	4	Sep 2011	Logrado
H12	[*] Numero de empleados capacitados en 5 talleres relacionados con el rediseño y los nuevos productos	60	Dic 2011	160	Oct 2011	Logrado
H13	Se han adquirido las licencias de uso del nuevo software de información para el manejo de PE.	1	Dic 2011			
H14	[*] Número de créditos desembolsados de la PE desde el inicio del proyecto	9234	Dic 2011	15141	Dic 2011	Logrado
H15	[*] Numero de préstamos promedioa que se ha desembolsado por oficial de PE y Gerentes de Sucursales que atienden PE	171	Dic 2011	166	Dic 2011	
H16	[*] Número minimo de clientes de PE con una cartera de al menos US$23MM.	10000	Feb 2012	28011952	Dic 2011	Logrado
H17	[*] Condiciones previas	6	Mar 2012	5	Jul 2009	
H18	[*] Número de empleados capacitados en 5 talleres relacionados con el rediseño y los nuevos productos.	107	Mar 2012			
H19	[*] Número de créditos desembolsado de la PE desde el inicio del proyecto	10000	Mar 2012			
H20	[*] Promedio de préstamos desembolsados por Oficial de la PE y Gte de Sucursales que atienden la PE	216	Mar 2012			
H21	[*] Número mínimo de clientes activos de PE con una cartera de US$34MM	10000	Mar 2012			
H22	Número de agencias agregadas que ofrecen productos de PE	5	Mar 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. Riesgo de financiamiento: La implementación de los métodos de trabajo y	Bajo	Banco ADOPEM tiene capacidad de movilización de depósitos y además cuenta con ofertas por parte de fondos especializados en	Gerencia de ADOPEM

planes de expansión dirigidos a la pequeña empresa dependen de la disponibilidad de liquidez y de financiamiento. Un riesgo seria que la institucion no tenga acceso a fuentes de finaciamientos que le permitan a la pequena empresa.	ofrecer financiamiento a instituciones que atienden a la micro y pequeña empresa.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

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:

El Banco ADOPEM asimila y se apropia de los conocimientos resultantes de las actividades realizadas propias del proyecto, como son: las consultorías realizadas (estudio de mercado, adecuación y diseño de productos), la implementación del piloto, adaptación de los manuales, establecimiento de procedimientos, la capacitación del personal, entre otras, las cuales se encaminan a que los productos y servicios ofertados satisfagan las necesidades de la población meta y que estos resulten atractivos para este segmento poblacional, lo que favorecerá la captación de nuevos clientes y la permanencia en el tiempo de estos servicios y/ o la sostenibilidad de las acciones destinadas al segmento pequeña empresa luego de finalizado el proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Existen aspectos que aunque habían sido definidos, resultaron relevantes durante la ejecución del proyecto los cuales ameritaron un gran esfuerzo del personal y de tiempo para su implementación, tales como: Enfoque en la Evaluación de Riesgos de Créditos PyME: El diseño por parte de consultores del proyecto, de nuevas herramientas de análisis para unidades económicas mayores a las que estábamos acostumbrados a trabajar, lo que requirió cambios y ajustes en el enfoque de evaluación del riesgo crediticio, centrándonos más en los aspectos intrínsecos y formales del negocio, así como en la capacitación y entrenamiento del personal. Requisitos y controles del proceso de crédito PyME: La importancia de que se definieran los controles y procesos en las diferentes etapas del producto, en virtud de las características y riesgos inherentes al mismo, reforzó la contratación de la consultoría contemplada en el proyecto. Automatización Adicional: Debido a las características de mayores montos en riesgo que poseen los créditos PyME, durante los procesos de desembolsos se identificaron las necesidades de sistemas operativos, de información y de gestión de cartera.	Implementation	Carvajal de Toribio, Eva Luisa
2. Tiempo de ejecución actividades proyecto. Durante la vida del proyecto, como resultado de su ejecución surgen imprevistos y necesidades que podrían retrasar los resultados esperados. Es de suma importancia que la institución pueda actuar con rapidez y realizar los ajustes en las actividades previstas y las nuevas, a fin de poder ejecutar las acciones contempladas con los resultados esperados, que permitan cumplir con las metas e indicadores establecidos en el proyecto.	Implementation	Carvajal de Toribio, Eva Luisa
3. Fase piloto nuevos productos. Contar con el apoyo de consultores con experiencia para el diseño y adecuación de productos, así como personal local es uno de los factores claves para obtener un Manual de Crédito adecuado a los clientes y a la institución. La fase piloto es un paso indispensable para contar con un documento acabado acorde a las necesidades.	Implementation	Carvajal de Toribio, Eva Luisa