



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: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE BANCO ADOPEM, S.A.

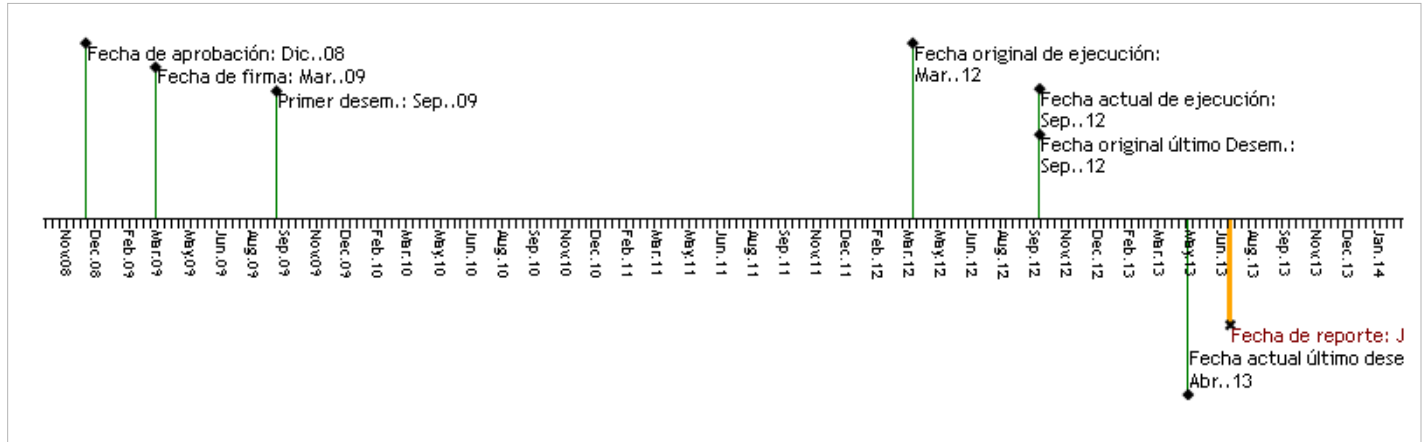
Nro. Proyecto: DR-M1023 - Nro. Operación: ATN/ME-11434-DR

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

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

Agencia Ejecutora:	ASOCIACION DOMINICANA PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER, INC.	Líder equipo de diseño:	Miller, Tomas C.
		Líder equipo de supervisión:	Ramirez Rufino, Smeldy

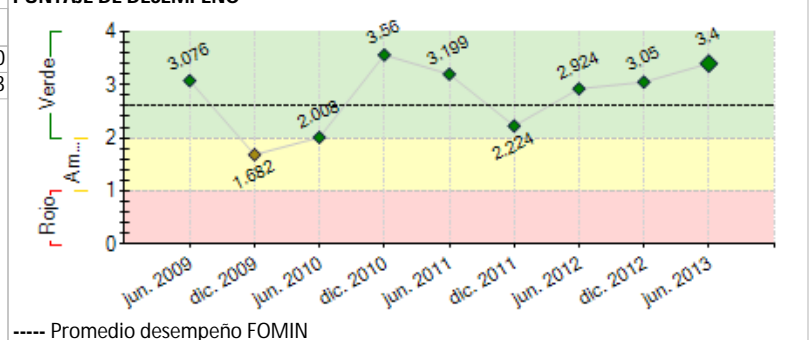
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$500,000.00	\$0.00	\$500,000.00
Contrapartida	\$500,000.00	\$0.00	\$604,990.53

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Al cierre del proyecto, al 31 de diciembre de 2012, los principales resultados alcanzados en base a los indicadores del Propósito son: (i) Superada la meta del proyecto en número de clientes activos de PE, presentando un incremento de cartera de un 76% con relación al año anterior, cerrando con 25,762 clientes. En monto la cartera fue superada alcanzando RD\$ 1,269,434,559.83; el número de clientes vigentes por oficial de negocios es de 274. Otro resultado destacable es la incorporación de tres (3) nuevos productos a la cartera, de los dos previstos y que se detallan más adelante, la capacitación del personal en el uso, procedimientos y promoción de los productos, diseño de herramienta para análisis de los préstamos, adecuación del sistema de información, parametrización de los productos, así como uso de tecnología móvil. Las principales actividades realizadas durante la vida del proyecto fueron: i) análisis del mercado y delineamiento de las estrategias para el segmento pequeña empresa, ii) diseño de 5 productos para el segmento pequeña empresa, iii) implemento de la estrategia, iv) entrenamiento y capacitación de los diferentes niveles, especialmente a los oficiales PyME, fue estructurado un programa y un plan anual para el entrenamiento/capacitación del personal, tanto en la metodología como en la promoción y mercadeo del producto a partir del perfil del cliente PyME; v) consultoría para levantar los procesos e implementación de estos procesos, vi) adecuación de los sistemas de información, parametrización. De los productos diseñados están siendo ofertados los siguientes: a) Crédito con pagos regulares, b) Línea de Crédito Reconductiva, c) Línea de Crédito Reconductiva – Factoring. En un inicio el riesgo que enfrentaba ADOPEM era la no disponibilidad de recursos para el financiamiento del segmento pequeña empresa, el cual era gestionado a través de la movilización de fondos especializados destinados a la pequeña empresa desde instituciones que apoyan el desarrollo de las PYME. Posteriormente, se suma como riesgo la política de financiamiento del gobierno para el segmento PyME. El Banco gestiona este riesgo con la implementación del producto PyME adecuado a las necesidades del cliente y la calidad del servicio que ofrece. Para garantizar la sostenibilidad del proyecto, el Banco ADOPEM trabajó su fortalecimiento institucional a través de las diferentes actividades que apoyaron en la definición de la estructura necesaria, así como la capacitación y entrenamiento de los empleados, especialmente de los oficiales que trabajan con el segmento PyME. Asimismo, podemos citar las consultorias realizadas, la implementación del piloto, adaptación de los manuales, establecimiento de procedimientos, la implementación del sistema de información gerencial. Todo esto contribuyó a preparar el camino para que los productos y servicios ofertados cubran las necesidades de la población meta, resultando atractivos para este segmento poblacional, lo que favorece la captación de nuevos clientes y la permanencia en el tiempo de estos servicios. En adición, señalamos el interés de la institución en el crecimiento de este producto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño acumulado de la Unidad Ejecutora se considera sobresaliente. El mismo permitió un alcance cercano a un 100% de los objetivos planteados en el diseño del proyecto. Una ejecución temprana y focalizada resultó en el cumplimiento de la mayoría de los indicadores a nivel de productos y resultados.

En lo que respecta a los resultados del proyecto, al final del periodo de ejecución se logró lo siguiente:

- 1 1-Una colocación US\$1.3MM en cartera de pequeña empresa, equivalentes a un 108% de la meta original (US\$1.2MM).
- 2 2-En cuanto al número de clientes se alcanzaron 25, 762 clientes, 10,000 clientes por encima de la meta final de 14,641

A nivel de productos se logró:

- 1 1-El desarrollo de 3 nuevos productos de créditos (Crédito, Línea de Crédito y Factoring)
- 2 2-Se capacitó a las de 200 oficiales en el uso y procedimientos de los nuevos productos;
- 3 3-Se adaptó la plataforma tecnológica Sdl con la parametrización de los nuevos productos y se introdujo la tecnología móvil para el procesamiento, análisis y aprobación de los créditos de PE con la compra de 9 tabletas y la aplicación ATAMOVIL.

Otro aspecto que se puede resaltar, el cual no estaba contemplado en el diseño del proyecto y que se puede considerar como una externalidad positiva, fue la creación de la unidad de atención a PYME con un personal capacitado, manuales operativos y metas específicas para la captación de nuevos clientes PYMES, es decir clientes cuyos empréstitos estén por encima de los US\$7.500.

No hubieron dificultades operativas para el alcance de las metas, sino más bien una falla de diseño impidió establecer metas claras para determinar la atribución del FOMIN a través de los 3 nuevos productos, ya que las métricas fueron establecidas para tomar en cuenta el crecimiento vegetativo de los productos que ya tenía el Banco ADOPEM para atender a la PE, llamado Pequeña Empresa Tradicional y que tomaban en consideración los empréstitos entre US\$1,250 a US\$7,450. No obstante lo anterior, durante la evaluación final se determinó en los nuevos productos desarrollados para la PE por encima de US\$7,450 se habían colocado 76 créditos por más de US\$826,725.00 con perspectivas de duplicar dicha cantidad para finales del 2013.

Esta operación forma parte de un grupo de 4 operaciones con objetivos similares, lo cual buscan determinar la penetración del segmento de PE en RD. Por lo anterior en el mediano plazo los resultados alcanzados en estas operaciones, permitirá medir la penetración de estas IFs en este segmento de mercado.

Evaluación final

En opinión del consultor responsable de la presente evaluación, la creación del departamento de crédito PYME contribuye significativamente a la expansión y profundización de los servicios financieros orientados a las Pequeñas Empresas, considerando que es un segmento que recién está siendo atendido por Banco ADOPEM y, por ende, sería esperable que contribuya significativamente al incremento de su competitividad.

Al 31 de diciembre de 2012 se cuenta con 28.838 clientes PE, de los cuales 76 corresponden a PYME con un volumen de US\$ 826,725. En las visitas a algunos de los establecimientos durante las misiones se ha observado que el financiamiento ha tenido un impacto muy positivo en el nivel de actividad (mayores ventas) y rentabilidad de las empresas, considerando los titulares de dichas empresas que el crédito les ha resultado de mucha utilidad.

En definitiva, habiendo finalizado la ejecución del Programa con los objetivos previstos logrados, y, aunque aún resulta prematuro realizar una cuantificación de los efectos finales, sería esperable que este buen logro de resultados, en conjunto con la realización de actividades no previstas inicialmente pero de alta contribución al propósito del Programa, como la creación del departamento de crédito PYME en Banco ADOPEM, redunden en una alta probabilidad de lograr los impactos finales previstos: el incremento de la competitividad de la pequeña empresa dominicana gracias a una mejor y más amplia oferta de servicios financieros.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38576923>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Crear una alternativa de servicios financieros competitivos para la PE urbana y rural de República Dominicana.	R.1 Número de clientes activos de PE	0	14641	25762	176 %
	R.2 Cartera de crédito vigente de préstamo a la pequeña empresa	0	1200890058	1269434560	106 %
Clasificación: Satisfactorio					
Componente 1: I. Desarrollo de Estrategia y Productos Crediticios para la PE.	C1.1 Estrategia de penetración para nuevos productos diseñada y completada	0	1	1	100 %
	C1.12 Producto existente readecuado	0	1	1	120 %
	C1.13 Nuevos productos diseñados	0	2	3	150 %
	C1.14 Sucursales ofertando nuevos productos financieros para las MyPEs	0	40	42	105 %
Peso: 27%					
Clasificación: Muy Satisfactorio					
Componente 2: II: Fortalecimiento de la	C2.1 Capacitación a Gerentes de Sucursales, Oficiales de Negocio, y Gerentes de mandos medios en crédito a la pequeña empresa / Factoring / Línea de Créditos	0	132	132	152 %

capacidad gerencial y operativa de crédito para la PE.	C2.12 La cartera en riesgo mayor a 30 días es menor a : Año 1: 3.0% Año 2: 2.8% Año 3: 2.6%	3	2.6	3.23	100 %
Peso: 25%	C2.13 Los oficiales de negocios entrenados, han incrementado la cartera de clientes en : Año 1: 9050 Clientes Año 2: 11930 Clientes Año 1: 14641 Clientes	7250	14641	21012	186 %
Clasificación: Muy Satisfactorio	C2.14 Número de clientes vigentes de PE por Oficial de Negocios y Gerentes de Sucursales:	191	232	246	134 %
	C2.15 Número de préstamos otorgados a la PE por Oficial de Negocios y Gtes Sucursales.	133	216	220	105 %
Componente 3: III: Diseño e implementación de procesos y procedimientos.	C3.11 Manual operativo para el manejo de los 3 productos de PE diseñados e implementado	0	1	1	100 %
Peso: 20%	C3.12 Manual de Organización rediseñado de acuerdo a los nuevos productos identificados en la estrategia	0	1	1	100 %
Clasificación: Muy Satisfactorio					
Componente 4: IV: Adecuación de los sistemas de información para servicios financieros a la My PE.	C4.11 Numero sucursales equipadas con HW y SW para el apoyo a operaciones financieras de las PE	0	12	14	117 %
Peso: 28%	C4.12 Sistema de información integrado a las sucursales para el proceso de evaluación, análisis y desembolsos del crédito a la PE	0	1	1	100 %
Clasificación: Muy Satisfactorio	C4.13 Estudio de factibilidad para la introducción de tecnología móvil diseñado y completado.	0	1	1	100 %

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	May. 2010	Logrado tarde
H1 [*] Condiciones previas	5	Sep. 2009	5	Jul. 2009	Logrado
H2 Ha sido contratado el Especialista para trabajar en el diseño de los nuevos productos y readecuación del existente.	1	Nov. 2010	1	Nov. 2010	Logrado
H3 [*] 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
H4 [*] Número de RRHH de mandos medios que han asistido al 1er taller de inducción	20	Jul. 2011	40	Jul. 2011	Logrado
H5 Número de supervisores que han asistido al 1er taller de inducción	4	Jul. 2011	5	Jul. 2011	Logrado
H6 Número de Gerentes de Oficina que han asistido al 1er taller de inducción.	35	Jul. 2011	41	Jul. 2011	Logrado
H7 [*] Número de Oficiales de Operaciones que han asistido al 2do taller de inducción.	35	Sep. 2011	46	Ago. 2011	Logrado
H8 [*] Número de Oficiales de Negocios que han asistido al 2do taller de inducción	27	Sep. 2011	28	Sep. 2011	Logrado
H9 [*] Se ha contratado la consultoría para analizar y diseñar la introducción de la tecnología Móvil de procesamiento de datos de PE.	1	Sep. 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 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
H12 [*] Número de agencias adicionadas que ofrecen productos de PE.	4	Dic. 2011	4	Sep. 2011	Logrado
H13 [*] Número de empleados capacitados en 5 talleres relacionados con el rediseño y los nuevos productos	60	Dic. 2011	160	Oct. 2011	Logrado
H14 [*] Número de créditos desembolsados de la PE desde el inicio del proyecto	9234	Dic. 2011	15141	Dic. 2011	Logrado
H15 [*] Número de préstamos promedio que se ha desembolsado por oficial de PE y Gerentes de Sucursales que atienden PE	171	Dic. 2011	172	Jun. 2012	Logrado tarde
H16 [*] Número mínimo de clientes de PE con una cartera de al menos US\$23MM.	10000	Feb. 2012	28011952	Dic. 2011	Logrado
H17 [*] Se han adquirido las licencias de uso del nuevo software de información para el manejo de PE.	1	Jul. 2012	1	Jun. 2012	Logrado
H18 [*] Número de empleados capacitados en 5 talleres relacionados con el rediseño y los nuevos productos.	107	Oct. 2012	174	Oct. 2012	Logrado
H19 [*] Número de agencias agregadas que ofrecen productos de PE	5	Oct. 2012	5	Oct. 2012	Logrado
H20 [*] Número mínimo de clientes activos de PE con una cartera de US\$34MM	10000	Dic. 2012	25762	Dic. 2012	Logrado
H21 [*] Promedio de préstamos desembolsados por Oficial de la PE y Gte de Sucursales que atienden la PE	216	Dic. 2012	220	Dic. 2012	Logrado
H22 [*] Número de créditos desembolsados de la PE desde el inicio del proyecto	10000	Dic. 2012	17633	Dic. 2012	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Eficiencia del Banco (demoras para responder)
- [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:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 0
SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** MP - Muy Probable

La sostenibilidad de la operación está garantizada por lo que supone la captación de nuevos clientes a través de los productos y las metas establecidas en el departamento recientemente creado para atender este segmento de PE. Según las estimaciones, se espera duplicar el número de clientes y montos colocados hasta la fecha en los 3 productos desarrollados.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

El Banco ADOPEM se encuentra interesado en el crecimiento del producto, por lo cual fortaleció su estructura definiendo una nueva unidad PyME, especializada en el segmento Pequeña Empresa, e incorporó en su cartera nuevos productos que resultan atractivos a la población meta. Asimismo, se enfocó en realizar actividades de capacitación de su personal que apoyen la oferta de los productos. De igual forma, se realizaron otras actividades tendientes a lograr la penetración en el mercado y cubrir las necesidades de este segmento, como es la adaptación de los manuales, establecimiento de procedimientos, la implementación del Sistema de Información Gerencial, entre otras.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a Risk	Autor
1. • La importancia del enfoque en la evaluación de riesgos de créditos PyME, en relación a ajustar el enfoque de evaluación hacia aspectos intrínsecos y formales del negocio.		Carvajal de Toribio, Eva Luisa
2. • Las herramientas tecnológicas son un gran aliado para la evaluación y obtención de informaciones claras, precisas y a tiempo para la toma de decisiones.	Implementation	Carvajal de Toribio, Eva Luisa
3. • La adecuación e implementación de los nuevos procesos deben ir de la mano con los nuevos productos y ser realizados en función de los requerimientos de este y con las políticas institucionales. Es de vital importancia ajustar los requisitos y controles del proceso de crédito de acuerdo al nuevo segmento, PyME.	Implementation	Carvajal de Toribio, Eva Luisa
4. • Lo relevante de contar con un personal capacitado y especializado que trabaje con los nuevos productos para el fortalecimiento y éxito en el crecimiento del mismo.	Sustainability	Carvajal de Toribio, Eva Luisa
5. • Debe tomarse en cuenta todos los aspectos a la hora de diseñar un proyecto como el escalamiento a otro segmento de mercado, en el establecimiento de metas y logros, así como en las actividades que apoyarán el desarrollo e implementación de los nuevos productos y procedimientos.	Design	Carvajal de Toribio, Eva Luisa
6. Durante el diseño de la operación es necesario el uso de indicadores que pueden claramente atribuirse al alcance de los objetivos. En el caso de esta operación los indicadores seleccionados no eran atribuibles específicamente a las actividades del proyecto, sino a un crecimiento vegetativo del número de clientes y colocaciones de otros productos tradicionales que tiene el Banco ADOPEM y sobre los cuales nuestras actividades no tenían ningún efecto. Para la evaluación final, se solicitó al consultor que hiciera una diferenciación de los productos y las metas de colocación de cada uno, para poder determinar la incidencia de la intervención del FOMIN. Para futuras operaciones se recomienda ser más conservador en los indicadores de los objetivos, pero más sustantivos en la atribución del logro y sus indicadores.	Design	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 están limitados ya que se trata de una institución financiera con productos dirigidos a la captación de nuevos clientes con las características definidas en esta operación.

Productos principales del proyecto

[Jun. 2006] Línea Base del Proyecto Remesas (Methodologies/training materials)

Autor: María A. Lubrano

[Jul. 2006] TDR consultoría diseño producto Gremio familiar, vida, accidentes y últimos gastos (Methodologies/training materials)

Autor: Unidad Ejecutora

[Jul. 2006] TDR Producto Capital Inicial del Negocio (Methodologies/training materials)

Autor: Unidad Ejecutora

[Sep. 2006] TDR consultoría Remesas (Methodologies/training materials)

Autor: Unidad Ejecutora

[Oct. 2006] Producto Vivienda Completa con Ahorro Programado (Handbooks/Procedure guides)

Autor: María González

[Nov. 2006] TDR producto Vacaciones y Escolaridad (Methodologies/training materials)

Autor: Unidad Ejecutora

[Ene. 2007] TDR Estudio de Mercado (Methodologies/training materials)

Autor: Unidad Ejecutora

[Feb. 2007] TDR Producto de Salud (Methodologies/training materials)

Autor: Unidad Ejecutora

[Ene. 2009] TDR Evaluación Final (Methodologies/training materials)

Autor: Unidad Ejecutora

[Abr. 2009] Consultoría seguimiento y fortalecimiento programa Creación de Empresas (Methodologies/training materials)

Autor: María Antonia Esteva

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

05/FEB./2014 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38576926]

05/FEB./2014 [Informe de Evaluación Final](#)

[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38576923]

[Ficha del proyecto](#)

http://www.fomin.org/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1023&lg=SP