Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE BANCO ADOPEM, S.A.

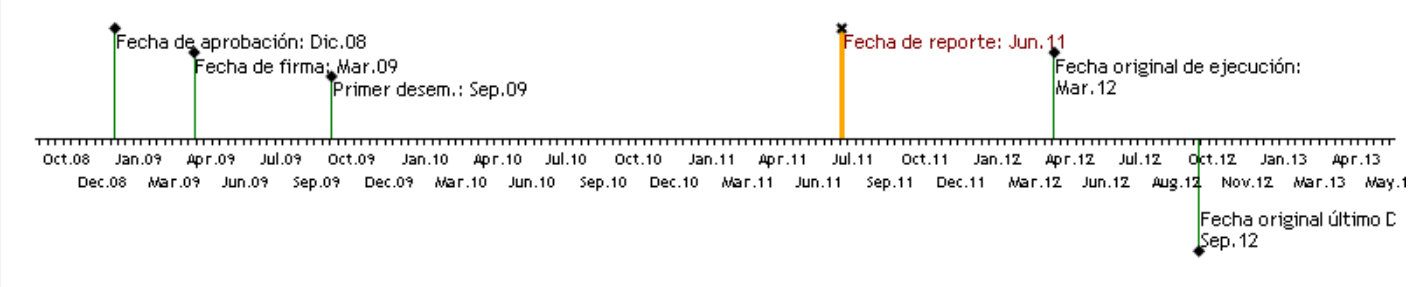
Nro. Proyecto: DR-M1023 - Nro. Operación: ATN/ME-11434-DR

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

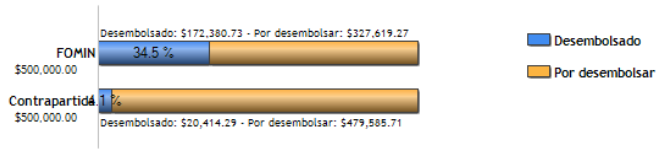
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
REPÚBLICA DOMINICANA	REPÚBLICA DOMINICANA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	SEFI - Financiamiento de la pequeña empresa

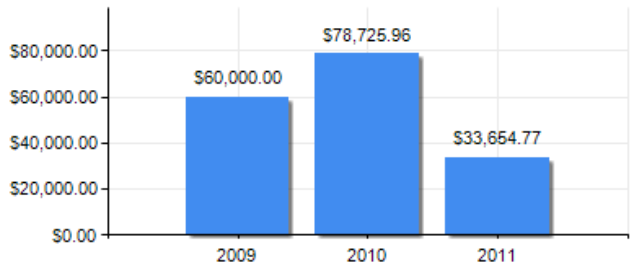
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION DOMINICANA PARA EL DESARROLLODE LA MUJER, INC.	**Líder equipo de diseño:**	Miller, Tomas
		Líder equipo de supervisión:	Ramirez, Smeldy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

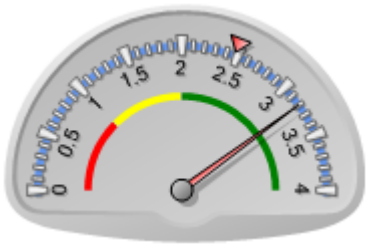


RECURSOS

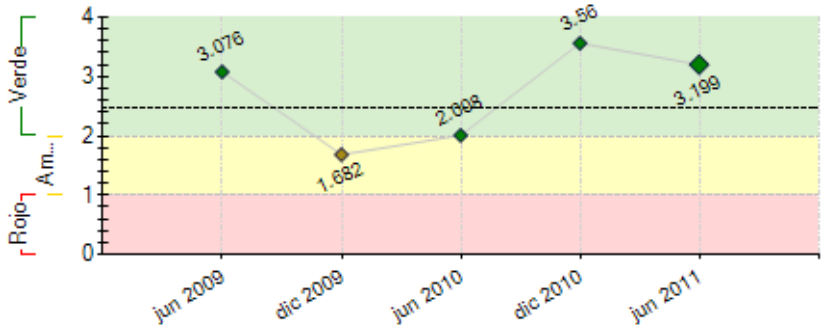




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

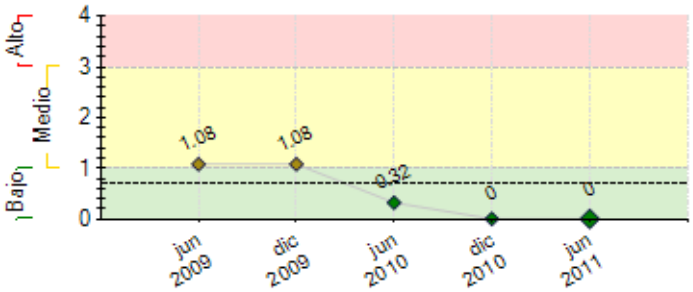


Puntaje actual: Satisfactorio: 3.199
Promedio FOMIN: 2.476



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.692

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros del proyecto son: i) realización estudio de mercado, ii) adecuación y diseño productos para el segmento PE, iii) promoción y mercadeo de los productos segmento PE, iv) inicio del piloto. El proyecto sufrió una demora en cuanto al informe final de la consultoría de adecuación y diseños de productos para la PE y su evaluación y aprobación. El principal riesgo es la no disponibilidad de fuentes de financiamiento que permitan destinar recursos a la PE. La mitigación de este riesgo se basa en la capacidad del Banco ADOPEM en la movilización de depósitos a través de fondos especializados para el financiamiento a instituciones que atienden a la MyPE. Las perspectivas futuras del proyecto son altamente positivas, se espera como resultado la finalización, evaluación y expanción del piloto a las demas sucursales del banco ADOPEM. Se espera obtener los resultados planificados del proyecto. Durante el próximo semestre se pretende concluir, evaluar y expandir el piloto, se prevé la contratación del consultor para el apoyo en la coordinación y seguimiento para la implementación del producto de PE y la contratación de la consultoría analisis-diseño de tecnología móvil y sistema de información integrado para prestar servicios a la PE y se contratará a un especialista en capacitación de recursos humanos para el entrenamiento de los distintos niveles de Banco ADOPEM en los conocimientos de la estrategia y productos dirigidos a la PE.

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

durante el semestre enero-junio 2011, los resultados mas importantes alcanzados fueron: **a)inicio del piloto, b) contratación y ejecución de la consultoría para la promoción y mercadeo de los productos destinados al segemento de la PE**. Las áreas donde se presentaron retrasos fue en **la recepción del informe final de la consultoría de adecuación y diseño de productos para la PE y a su vez, en el analisis, evaluación y aprobación del mismo.** Para el próximo semestre julio-diciembre del 2011, la Unidad Ejecutora espera i) haber conluido, evaluado y expandido el piloto e iniciar la consultoría para el apoyo en la coordinación y seguimiento para la implementación del programa de PE y ii) haber iniciado el proceso de selección y contratación de la consultoría análisis-diseño de tecnología móvil y sistema de información integrado para prestar servicios a la PE asi como haber contratado a un especialista en capacitación de recursos humanos para el entrenamiento de los distintos niveles de Banco ADOPEMen los conocimientos de la estrategia y productos dirigidos a la PE.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Durante el pasado semestre el desempeño de la AE y por tanto del proyecto fue satisfactorio. Los principales logros de este período han sido: (i) el diseño de 4 productos de crédito aprobados por el consejo administrativo del Banco (LC Reconductiva, LC Reconductiva con Garantía de Gestión, Crédito Estacional y Crédito con Pagos Regulares) y (ii) el inicio de la implementación de los mismos a en la plataforma tecnológica de ADOPEM. No obstante el buen desempeño existe un desfase considerable en la presentación de contrapartida al Banco por parte de la AE. A Junio del 2011 la entidad ha reportado solo un 0.2% del monto correspondiente a la contrapartida del proyecto (US$479K). Para balancear los aportes del Banco, la entidad deberá realizar las próximas contrataciones con recursos de contrapartida en atención a lo estipulado en el presupuesto aprobado. Para el próximo semestre la entidad deberá: i) haber desarrollado e iniciado el plan de mercadeo de estos productos; ii) haber incorporado los 4 productos al core bancario de la institución; y ii) haber iniciado el proceso de capacitacion para manejar estos productos a los Oficiales de Negocios y Gtes. de Sucursales . A pesar de que la entidad esta reportando un crecimiento en los indicadores a nivel de proposito del proyecto con 12,680 clientes de PE y una cartera de RD$1.2MM, para el próximo semestre deberá realizar un reporte más detallado de estos indicadores a nivel intermedio, con el objetivo de presentar cuales incrementos de clientes y de cartera son directamente atribuibles a la intervención del FOMIN mediante la asistencia técnica.

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	12680	
							Mar 2012	Dic 2009	
	P.I2	cartera de crédito vigente de préstamo a la pequeña empresa	0				1200890058	65716149	
							Mar 2012	Dic 2009	
Componente 1: I. Desarrollo de Estrategia y Productos Crediticias para la PE. **Peso:** 27% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Estrategia de penetración para nuevos productos diseñada y completada	0				1	0	En curso
							Dic 2011	Dic 2010	
	C1.I2	Producto existente readecuado	0				1	1.2	Finalizado
							May 2011	Abr 2011	
	C1.I3	Nuevos productos diseñados	0				2	3	Finalizado
							May 2011	Abr 2011	
	C1.I4	Sucursales ofertando nuevos productos financieros para las MyPEs	0				40	0	En curso
							Mar 2012	Jun 2010	
Componente 2: II: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de crédito para laPE. **Peso:** 25% **Clasificación:** Insatisfactorio	**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	0	En curso
				Mar 2010	Mar 2011	Mar 2012	Mar 2012	Jun 2010	
	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	0	Atrasado
				Mar 2010	Mar 2011	Mar 2012	Mar 2012	Oct 2009	
	C2.I4	Número de clientes vigentes de PE por Oficial de Negocios y Gerentes de Sucursales:	191				232	0	
							Mar 2012	Oct 2009	
	C2.I5	Número de préstamos otorgados a la PE por Oficial de Negocios y Gtes Sucursales.	133				216	0	
							Mar 2012	Oct 2009	
Componente 3: III: Diseño e implementación de procesos y procedimientos. **Peso:** 20%	**C3.I1**	Manual operativo para el manejo de los 3 productos de PE diseñados e implementado	0				1	1	En curso
							Dic 2011	Abr 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	

Clasificación: Muy Satisfactorio

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 Mar 2012		
	C4.I2	Sistema de información integrado a las sucursales para el proceso de evaluación, análisis y desembolsos del crédito a la PE	0				1 Dic 2012		
	C4.I3	Estudio de factibilidad para la introducción de tecnología móvil diseñado y completado.	0				1 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			
H3	[*] Númweo de RRHH de mandos medios que han asistido al 1era taller de inducción	20	Jul 2011			
H4	Número de supervisores que han asistido al 1er taller de inducción	4	Jul 2011			
H5	Numeio de Gerentes de Oficina que han asistido al 1er taller de inducción.	35	Jul 2011			
H6	[*] Numero de Oficiales de Operaciones que han asistido al 2do taller de inducción.	35	Sep 2011			
H7	[*] Número de Oficiales de Negocios que han asistido al 2do taller de inducción	27	Sep 2011			
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			
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			
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			
H11	[*] Número de agencias adicionadas que ofrecen productos de PE.	4	Dic 2011			
H12	[*] Numero de empleados capacitados en 5 talleres relacionados con el rediseño y los nuevos productos	60	Dic 2011			
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			
H15	[*] Numero de préstamos promedioa que se ha desembolsado por oficial de PE y Gerentes de Sucursales que atienden PE	171	Dic 2011			
H16	[*] Número minimo de clientes de PE con una cartera de al menos US$23MM.	10000	Feb 2012			
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 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.	Bajo	Banco ADOPEM tiene capacidad de movilización de depósitos y además cuenta con ofertas por parte de fondos especializados en ofrecer financiamiento a instituciones que atienden a la micro y pequeña empresa.	Gerencia de ADOPEM

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:

Se contrató una consultoría ¨Análisis de Mercado para delinear las Estrategias Segmento Pequeña Empresa¨ que tuvo como objetivo un análisis de mercado y

competencias del segmento de pequeña empresa, definir las estrategias que servírían para captar este nuevo segmento y la identificación, características y ubicación de la población meta. Esto ha permitido que la ejecución del proyecto sea focalizada y adaptada a las necesidades de la población objetivo con lo que al mismo tiempo se trabaja la sostenibilidad del proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En el proceso de contratación de una consultoría que implica la elaboración de términos de referencias, aprobación del banco, metodo de selección, aprobación, contratación y ejecución, el control de los tiempos escapa de la Unidad Ejecutora pues intervienen muchos actores pudiendose generar atrasos. por lo que la planificación de las actividades deben considerarse tiempos mas realistas	Implementation	Carvajal de Toribio, Eva Luisa