Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

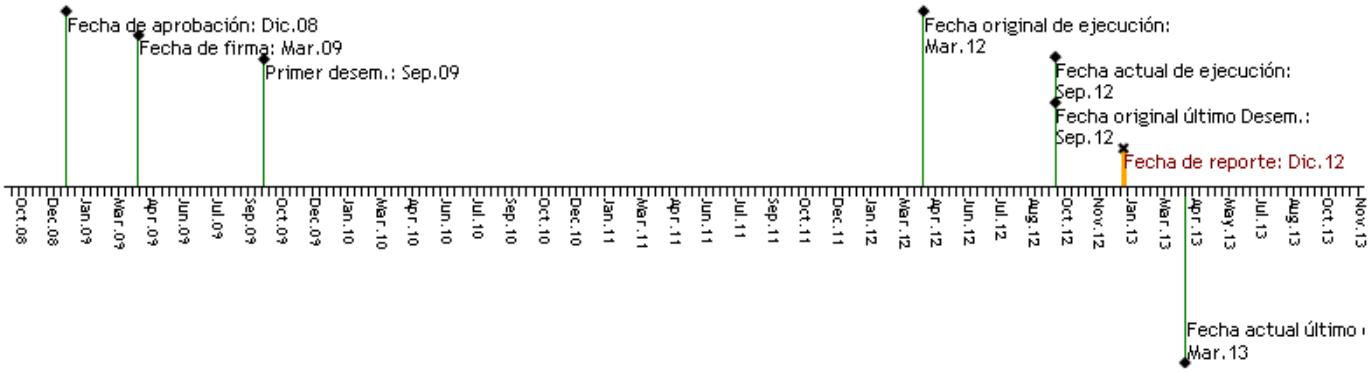
Nro. Proyecto: DR-M1023 - Nro. Operación: ATN/ME-11434-DR

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

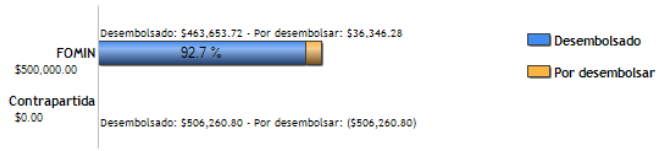
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
REPÚBLICA DOMINICANA	REPÚBLICA DOMINICANA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	SEFI - Financiamiento de la pequeña empresa

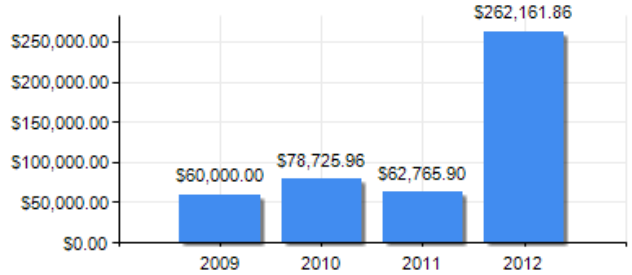
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION DOMINICANA PARA EL DESARROLLODE LA MUJER, INC.	**Líder equipo de diseño:**	Miller, Tomas C.
		Líder equipo de supervisión:	Ramirez Rufino, Smeldy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

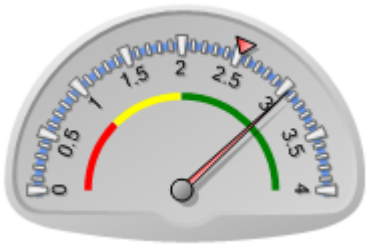


RECURSOS

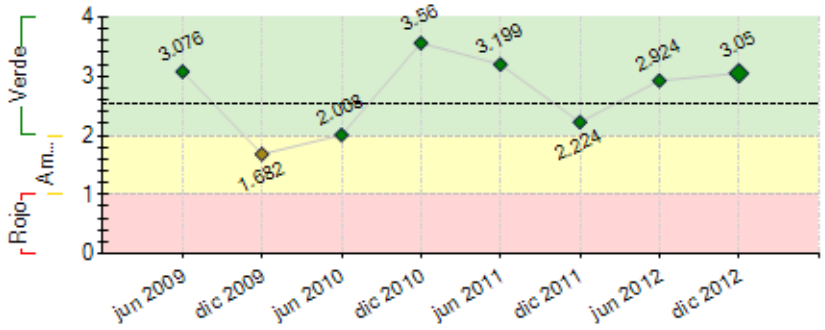




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.05
Promedio FOMIN: 2.52

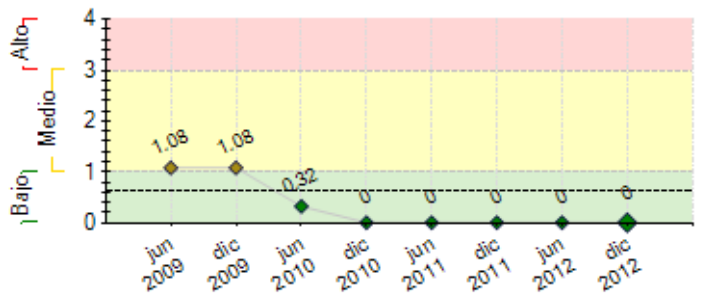


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.64

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los resultados alcanzados en forma acumulada son: (i) No. clientes en cartera incrementado en un 76%, cerrando con 25,762 clientes, el promedio vigente de clientes por oficiales de negocios es de 274, el total de empleados capacitados es de 274, No. Gerentes entrenados 49, No. Oficiales de Negocios capacitados 54, No. de Gerentes y oficiales que atienden la P.E. 94, (ii) No. Desembolso de 17,633, el promedio de desembolso por oficiales y gerentes es de 188, (iii)No. de agencia con productos de pequeña empresa tradicional es de 49 , y entrenadas para el producto PyMe 18. El principal reto ha sido incorporar la nueva tecnología PyME, impactando en el segmento de clientes con necesidades de crédito superiores a RD$300,000.00. Luego de finalizado el proyecto con el BID/FOMIN, las perspectivas futuras del proyecto a cargo de ADOPEM son altamente optimistas, se espera continuar con el crecimiento y desarrollo del producto PyME y la obtención del resultado esperado a través del personal capacitado del producto pequeña empresa tradicional y los asesores PyME. En sentido general, el proyecto ha alcanzado las metas establecidas. Como riesgo tenemos 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 con la calidad del servicio que ofrece.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Luego de los logros alcanzados a la fecha, las perspectivas futuras respecto de la sostenibilidad e esta iniciatva son altamente optimistas. Los productos desarrollados están siendo colocados en el mercado de la PE y se han establecido metas por oficial de manera que atiendan este segmento.

En lo que resta de la operación se deberá contratar el consultor evaluador final quien verificará el cumplimiento de los objetivo con la metodología de evaluación final desarrollada por el FOMIN. Igualmente deberán realizar la auditoría de cierre del programa con el fin de cerrar las cuentas del proyecto y validar el uso de los fondos de donación.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre julio-diciembre 2012 fueron: contratación y realización de las consultorías: (i) Diseño de estructura de capacitación del Banco ADOPEM, (ii) Capacitación de los Oficiales Pyme, Gerentes y Supervisores, (iii) Implementación Sistema de Información Gerencial, (iv) Implementación software de gestión de cobros, (v) Capacitación del personal PyME continuación del coaching, entrenamiento personal Pequeña Empresa tradicional, Supervisores y Encargados de Sucursales del Banco ADOPEM, (vi) Implementación Procesos para la oferta de los nuevos productos PyME. Otras actividades realizadas es la adquisición del Software de Gestión de Cobros, del Software de Seguridad de Base de Datos. Un punto a destacar fue la importancia de la capacitación y couching a los oficiales PyMe y de pequeña empresa tradicional, lo que permitió que los oficiales de negocios de pequeña Empresa empezaran a trabajar con prestamos de RD$300,000 hasta 1,000,000.00., como complemento a los oficiales de la Unidad PyME especializados en otorgar préstamos desde RD$300,000.00 hasta RD$14,000,000.00

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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	25762	
							Mar 2012	Dic 2012	
	P.I2	cartera de crédito vigente de préstamo a la pequeña empresa	0				1200890058	1269434560	
							Mar 2012	Dic 2012	
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	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
							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	**C2.I1**	Capacitación a Gerentes de Sucursales, Oficiales de Negocio,	0				132	200	Finalizado

capacidad gerencial y operativa de crédito para laPE. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio		y Gerentes de mandos medios en credito a la pequeña empresa / Factoring / Línea de Créditos					Mar 2012	Dic 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	Finalizado
				Mar 2010	Mar 2011	Mar 2012	Mar 2012	Dic 2012	
	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	246	Finalizado
							Mar 2012	Jun 2012	
	C2.I5	Número de préstamos otorgados a la PE por Oficial de Negocios y Gtes Sucursales.	133				216	220	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2012	
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	1	Finalizado
							Sep 2012	Abr 2012	
Componente 4: IV. Adecuación de los sistemas de información para servicios financieros a laMy PE. **Peso:** 28% **Clasificación:** Muy 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	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C4.I3	Estudio de factibilidad para la introducción de tecnología móvil diseñado y completado.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2011	Jun 2012	

	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	[*] 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	Abr 2011	Logrado tarde
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	[*] Númweo de RRHH de mandos medios que han asistido al 1era 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	Numeio de Gerentes de Oficina que han asistido al 1er taller de inducción.	35	Jul 2011	41	Jul 2011	Logrado
H7	[*] Numero 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 Movil 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	[*] Numero 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	[*] Numero de préstamos promedioa 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 minimo 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	274	Dic 2012	Logrado tarde
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 desembolsado 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
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

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

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 como resultado de las diferentes actividades que realiza a través del Proyecto, presenta un fortalecimiento institucional, tanto de su infraestructura como del personal que labora en el como consecuencia del desarrollo de diferentes acciones tales como: las consultorías realizadas, la implementación del piloto, adaptación de los manuales, establecimiento de procedimientos, la capacitación del personal, implementación del sistema de información gerencial, entre otras, lo cual prepara el camino para 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.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. • 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
2. • La adecuación e implementación de los nuevos procesos deben ir de la mano con los nuevos productos y ser realizada en función de los requerimientos de este y con las políticas institucionales.	Implementation	Carvajal de Toribio, Eva Luisa
3. • La importancia de la capacitación del personal que trabaja con nuevos productos para el fortalecimiento y éxito en el crecimiento del mismo.	Sustainability	Carvajal de Toribio, Eva Luisa