

Informe de desempeño social. Mayo 2010

FONDO BBVA CODESPA MICROFINANZAS

BBVA



Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, República Dominicana

La Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, Inc., (ADOPEM) nace el 14 de julio de 1982 como una iniciativa privada de un grupo de mujeres y hombres dominicanos, liderada por la Doctora Mercedes de Canalda. Es la filial dominicana del Banco Mundial de la Mujer (WWB), opera dentro del régimen legal de la Ley 520 sobre instituciones sin fines de lucro.

ADOPEM tiene como misión *promover el desarrollo de la familia dominicana, especialmente a la mujer, mediante su incorporación al sistema económico y crediticio formal, a través del crédito y de la capacitación, dirigido a los sectores social y económicamente menos favorecidos, dentro de un marco de valores éticos, buscando la retribución y el beneficio de la sociedad en general. Para cumplir con este objetivo se dedica específicamente a brindar servicios financieros y capacitación beneficiando especialmente a la mujer de escasos recursos.*



En el año 1999 ADOPEM inicia un proyecto de transformación para operar como una institución de microfinanzas regulada. Después de varias fases y un importante proceso de cambio institucional, el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM inicia operaciones como entidad bancaria en el 2004. En la actualidad, la entidad mantiene ambas organizaciones con estructuras independientes, aunque existe una fuerte vinculación entre ellas al tener la ONG el 50% del accionariado del Banco. Asimismo, la estrecha vinculación entre la ONG y el banco es uno de los mecanismos que garantiza en mayor medida que el Banco ADOPEM mantenga y profundice la misión social original de la entidad pese a operar como una entidad bancaria. Esto es especialmente llamativo dado que la entidad, mantiene al mismo tiempo un importante nivel de rentabilidad (38,3% de ROE).

En el año 1999 ADOPEM inicia un proyecto de transformación para operar como una institución de microfinanzas regulada. Después de varias fases y un importante proceso de cambio institucional, el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM inicia operaciones como entidad bancaria en el 2004. En la actualidad, la entidad mantiene ambas organizaciones con estructuras independientes, aunque existe una fuerte vinculación entre ellas al tener la ONG el 50% del accionariado del Banco. Asimismo, la estrecha vinculación entre la ONG y el banco es uno de los mecanismos que garantiza en mayor medida que el Banco ADOPEM mantenga y profundice la misión social original de la entidad pese a operar como una entidad bancaria. Esto es especialmente llamativo dado que la entidad, mantiene al mismo tiempo un importante nivel de rentabilidad (38,3% de ROE).

ADOPEM como institución bancaria regulada ofrece crédito y otros servicios financieros formales que funcionen para los estratos de menores ingresos de la población dominicana. Por su parte, la ONG ADOPEM se mantiene ofreciendo servicios de desarrollo empresarial, asistencia social y técnica, capacitación y fortalecimiento de la democracia, entre otros.

Este informe se centra en cómo la entidad bancaria, gestiona su desempeño social y vela por el cumplimiento eficaz de la misión social que le dio origen.

Cuadro 3
Datos de población atendida
Junio 2009

Número de clientes	210.002
% mujeres	76%
Préstamo promedio	217 €
Préstamo promedio (%GDP)	10%

Financiadores: Banco Nacional de la vivienda (BNV), Fondomicro, AECID, Fundación CODESPA, European Investment Bank, Fondo Micro, WWB, Fundación Microfinanzas, y otros.



Cuadro 4
Datos de la cartera de microfinanzas
Junio 2009

Volumen cartera	30.600 euros
Crecimiento clientes anual (jun. 08)	56 %
Cartera en riesgo (PAR30)	3.1%
ROE (octubre 08)	38.3 %
Préstamos gestionados por cada oficial	202

¿Cómo son sus clientes?

El banco ADOPEM es una de las entidades microfinancieras de América Latina que mantiene el nicho principal de atención en la población más pobre. Además de mantener su foco principal en la atención a la mujer, mantiene niveles de préstamo promedio de los más bajos de la región (300 euros). Asimismo, el banco ADOPEM cuenta con 32 agencias, de las cuales el 65% se ubican en zonas rurales, siendo un aspecto positivo al fomentar la inclusión al sistema financiero de población típicamente marginada de la banca tradicional. Este factor resulta relevante al considerar que casi el 40% de la población dominicana habita en dichas áreas. Adicionalmente, la población bajo pobreza extrema es mayor en estas áreas, alcanzando el 47%.

A través de su estrategia de inclusión financiera, Banco ADOPEM llega a la población de menores ingresos y excluida de la banca tradicional, atendiendo a 210.002 personas, de las cuales el 76% son mujeres. Así, en sus productos de microcrédito el monto promedio alcanza 140 euros en los grupos solidarios, 419 euros en crédito agropecuario y 263 euros en crédito individual. Tomando el conjunto de su cartera de microcréditos, el préstamo promedio es de 217 euros, equivalente al 18% del GNI per cápita del 40% más de la población más pobre del país, demostrando una importante profundidad en su alcance. Para atender a esta población, la entidad cuenta con oficinas ubicadas a lo largo de toda la isla, logrando una cobertura casi total del país. Banco ADOPEM se destaca por tener el mayor alcance de clientes en la isla en comparación a todas las IMF del sector.

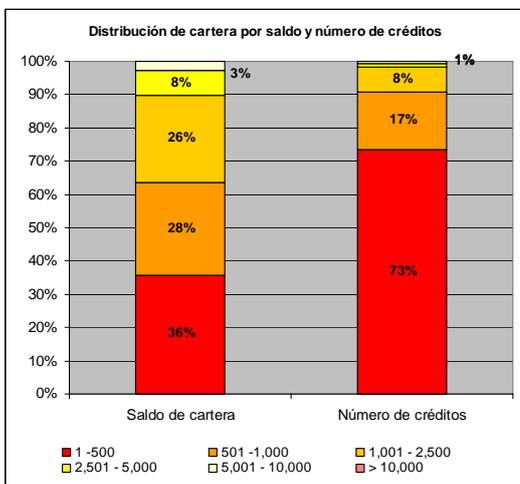
¿Qué servicios microfinancieros brinda?

El hecho de ser una entidad financiera, le otorga a Banco ADOPEM la ventaja de poder ofrecer una gran variedad de productos financieros complementados además con una amplia diversificación de productos no financieros, poco comunes en este tipo de entidad, siendo una ventaja comparativa frente a otras entidades.

La diversidad del Banco ADOPEM es amplia, considerando el nicho al que atiende. Cuenta con créditos a la micro y pequeña empresa, así como créditos de consumo, de vivienda y agrícolas (aún en menor proporción), además de contar recientemente con el crédito grupal. Su oferta actual incluye ahorros, remesas, tarjetas de débito, y seguros, varios de los cuales han sido desarrollados con el apoyo de Fundación CODESPA.

Banco ADOPEM brinda créditos bajo metodología individual y grupal, siendo otorgados con seguros de vida y de desgravamen, los cuales, a pesar de ser obligatorios, no han generado mayor discusión entre los clientes, siendo éste un aspecto positivo. En el cuadro se detallan los productos de crédito que se ofertan su nivel promedio de crédito.

Producto	Crédito promedio
Microcrédito Individual	\$369
Microcrédito Agropecuario	\$587
Microcred. Grupo Solidario	\$196
Total Microcrédito	\$304
Pequeña Empresa	\$1,499
Créditos de consumo	\$2,139
Vivienda	\$1,080
Otros créditos	\$1,462
Total	\$430



Un 64% del saldo total de la composición de la cartera corresponde a créditos menores a US\$ 1000, lo que equivale a 90% del número de créditos, confirmando la profundidad de las operaciones y el perfil de su cliente.

Además cuenta con una serie de **programas sociales** ampliamente desarrollados destinados a clientes y no clientes. En este sentido, la oferta de productos financieros cuenta con una pequeña porción de la cartera y clientes distribuidos en un paquete de **préstamos especiales**, con fines sociales. Entre ellos destacan los programas de créditos a mujeres víctimas de violencia de género intrafamiliar, a tasas de interés subvencionadas, así como el programa para personas desplazadas de sus trabajos en las zonas francas, y préstamos por desastres naturales. Si bien aún el nivel de la cartera de estos productos representa aún una porción significativa de la cartera y clientes, la institución demuestra su compromiso social e interés por atender a dichos sectores, observándose incrementos en el total desembolsado y el número de clientes período tras período.

¿Cómo gestionan su desempeño social?

Banco ADOPEM desarrolla una gestión que busca mantener un balance entre la rentabilidad financiera y la social. Este enfoque, es promovido por la Gerencia y la Junta Directiva, que vela por el mantenimiento de la misión social de la entidad, pese a su conversión a entidad bancaria. A continuación, se destacan algunos elementos de la gestión del desempeño social de la entidad.

a) Fuerte compromiso social, liderazgo de la gerencia y comunicación

La estrecha relación entre el Banco y la ONG ha permitido mantener el enfoque en el nicho de población de muy escasos recursos. Los diversos servicios ofrecidos y programas de apoyo refuerzan la misión institucional y los acerca hacia clientes y la comunidad.

A nivel de la Gerencia y el Directorio, se hace un seguimiento continuo de los estudios de impacto social, satisfacción y de apertura de oficinas, lo que resulta positivo para la toma de decisiones y monitoreo de los resultados sociales.

Así, a pesar de su transformación a Banco y del consiguiente crecimiento, Banco ADOPEM muestra una comunicación eficiente a todo nivel, siendo la base de ello el liderazgo del Directorio y Gerencia, lo que ha permitido el conocimiento e identificación con la misión y sentido de permanencia con la entidad.

La misión institucional ha logrado mantenerse claramente definida en toda la organización, principalmente por su origen como ONG y por la permanencia de su personal. A nivel de las operaciones, es alto el grado en que ésta ha sido interiorizada, logrando penetrar en nichos bajos.

b) Estrategia alineada con la misión

El Plan Estratégico de la institución muestra coherencia con la misión institucional.

Dentro de los principales objetivos, destacan los nuevos productos financieros destinados a la agricultura y vivienda, así como el lanzamiento de remesas y ampliación de la gama de seguros, diseñados de acuerdo al tipo de cliente que atiende, y buscando satisfacer las necesidades.

Adicionalmente, la apertura de agencias se realiza a raíz de estudios de aperturas considerando el grado de penetración en la población de menores recursos, buscando así obtener un mayor impacto y evitando enfrentar mayor competencia.

Banco ADOPEM muestra claridad en delimitar el balance que espera lograr entre los objetivos financieros y sociales, lo que le permite mantener el nivel de rentabilidad necesario para asegurar la continuidad de sus programas financieros y no financieros.



c) Buena gestión de los recursos humanos

Banco ADOPEM demuestra un fuerte compromiso social, sustentando en la permanencia de su personal, desde la ONG que le dio origen. Una fortaleza institucional es la permanencia del personal, existiendo una tasa del 11% de rotación anual. Uno de los factores que lo explica, son los buenos niveles salariales en comparación al mercado. Esto permite mantener la misión institucional a todo nivel.

Factores positivos adicionales son la línea de carrera formalmente establecida, reforzada con capacitaciones constantes obligatorias y pasantías en el exterior, seguros de vida privados; así como evaluaciones periódicas con retroalimentación, préstamos a los empleados y pago de estudios.

Es importante destacar el plan de visitas a las agencias por parte de la Vice-presidencia del Banco, incluyendo encuestas anónimas, mecanismo usado para la comunicación de quejas y sugerencias y a la vez para evaluación de desempeño de los mandos medios. ADOPEM cuenta con un código de ética que es transmitido y de exigido cumplimiento para todos los empleados.

d) Buen servicio a los clientes

Banco ADOPEM viene realizando constantes esfuerzos para mejorar los procesos relacionados a la protección del cliente, por ejemplo, transparencia en precios y un respetuoso proceso de cobro. Buscan asegurar que el cliente conoce sus derechos y condiciones en los contratos que firma. Es por eso, que la entidad muestra un ratio de deserción de clientes de 14%, uno de los más bajos observados por en la región latinoamericana. Asimismo, existen a su disposición buzones de sugerencia y se realizan estudios de satisfacción del cliente, lo que permite un mejor acercamiento a sus necesidades.

e) Responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente

Banco ADOPEM muestra buena Responsabilidad Institucional, principalmente hacia los empleados y clientes. Las iniciativas hacia la comunidad y el medio ambiente resultan positivas y refuerzan su misión institucional. Así, frente a la comunidad se observan acciones positivas; entre ellas, el servicio psicológico ante desastres naturales, capacitación en destrezas técnicas para los hijos de los clientes, inserción en el mercado laboral así como el apoyo a las comunidades a través de la creación de empresas. Adicionalmente, existen “encuentros barriales”, abiertos a los clientes, familiares y demás, con charlas sobre salud preventiva, educación, valores humanos y motivación.

En relación al medio ambiente, la institución lleva a cabo prácticas internas como reciclaje y ahorro de energía.

f) Medición de estudios de impacto social

El área de negocios es la encargada de llevar a cabo estudios de impacto social con una periodicidad semestral y anual. Los oficiales de crédito deben recopilar información sobre una batería de indicadores en el proceso de obtención y/o renovación de préstamos. Esto es importante al permitir un seguimiento cercano de los resultados y de la evolución de los clientes. Los principales indicadores permiten comprobar el efecto de los créditos en el total de activos y tamaño del negocio; la mejora en la calidad de vida de los clientes, el nivel de empleo generado y la utilidad del negocio. Contribuye así, a ser una herramienta de medición efectiva. Resulta positivo además que dicho estudio es realizado por un ente externo, fomentando la transparencia y la objetividad de los resultados.

g) Herramientas de monitoreo y cumplimiento de la misión

Banco ADOPEM entiende la gestión de su desempeño social como la forma de alinear la misión institucional con procedimientos y controles internos para su cumplimiento. Aun cuando la estrecha relación entre el Banco y la ONG ha permitido mantener dichos niveles a través del enfoque en las operaciones hacia clientes del nicho bajo, se han desarrollado algunos procesos internos y acciones relacionadas al monitoreo del cumplimiento de la misión y la reducción del riesgo de sobreendeudamiento del cliente, mediante mayor información de las centrales de riesgo.

A nivel de la cartera, existe seguimiento cercano de las principales variables, incluyendo el crédito promedio, el cual no puede exceder de 356 euros¹ por cliente.

¹ Tipo de cambio US\$/€ a 30 de junio de 2009, Yahoo Finance.

Nota: La información reflejada en este informe ha sido recopilada por MicroRate con el apoyo y la coordinación de Fundación CODESPA.

Fotografía: Jerónimo Rivero