

Frenando la Corriente del Desvío de la Misión: Un Estudio de Caso de ADOPEM



Fundada en 1982, la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM), se inició como una institución sin fines de lucro, trabajando para proporcionar a las mujeres servicios financieros asequibles y capacitación, a fin de mejorar la calidad de vida de las familias dominicanas desfavorecidas. La misión de ADOPEM de “promover el desarrollo de las familias dominicanas mediante su incorporación al sistema económico y financiero formal”, era urgente en el contexto dominicano cuando se fundó la institución y aún lo es. Actualmente más del 42 por ciento de la población vive por debajo de la línea de pobreza. De acuerdo con el World Factbook, “aunque la economía está creciendo a una tasa considerable, el alto desempleo y el desempleo parcial siguen constituyendo un importante desafío. El país sufre de una marcada desigualdad en cuanto a los ingresos; la mitad más pobre de la población percibe menos de un quinto del PIB”.

Durante sus primeros 15 años, ADOPEM experimentó unas envidiables tasas de crecimiento: desde 1982 hasta 1998 desembolsó 76.578 préstamos por un total de RD\$ 356,5 millones (US\$ 22,7 millones). La cartera de activos creció un 112,5 por ciento y un 54,6 por ciento en 1997 y 1998, respectivamente, impulsada por un 133,3 por ciento de crecimiento en la cartera de préstamos. Además, desde 1996 hasta 1998 las obligaciones de deuda comercial se incrementaron en un 162 por ciento.

Muchas instituciones microfinancieras (IMF) que comenzaron como organizaciones no gubernamentales (ONG), hallan que la única y mayor limitación para el crecimiento es la incapacidad de acceder a una financiación suficiente, eficaz en función de los costos. La fundadora de ADOPEM, la Doctora Mercedes de Canalda, reconoció que el crecimiento de dobles dígitos de ADOPEM—y su capacidad para cubrir las necesidades de las mujeres de bajos ingresos—no podría continuar a menos que la organización cambiara su modelo comercial. En noviembre de 1999, bajo el liderazgo de la Dra. Canalda, la ONG comenzó a explorar la

posibilidad de su transformación en una institución financiera regulada (IFR).

En los últimos años, la comercialización del sector de las microfinanzas ha tenido una amplia cobertura y análisis, incluyendo no solo el incremento del acceso a fondos comerciales locales, sino también una afluencia de inversores internacionales. De acuerdo con el Wall Street Journal, en 2008 el sector atrajo 14.800 millones de dólares en capital extranjero, un 24 por ciento más que en el año anterior. Esta disponibilidad de capital comercial conduce a que muchas IMF se transformen, pasando de un modelo de negocio sin fines de lucro, a uno con fines de lucro. Dentro de la red de Women's World Banking (WWB), casi la mitad de las organizaciones miembro son instituciones financieras reguladas; de aquellas que aún son ONG, las dos terceras partes están en proceso de transformación. El capital privado está alimentando el crecimiento del sector, lo que es necesario para cerrar la brecha que aún existe para alcanzar a los millones de personas que todavía carecen de acceso a los servicios financieros básicos. Sin embargo, existe preocupación dentro de la industria en cuanto a que las IMF transformadas se aparten de su misión original, o sea, de prestar servicio a las personas de bajos ingresos, debido a la necesidad de maximizar las ganancias de sus inversores.

Desde 2002, WWB ha estado explorando los beneficios y las potenciales repercusiones negativas del incremento de la comercialización en la industria de las microfinanzas. Los resultados, publicados en el documento: *“Frenando la Corriente del Desvío de la Misión: Transformaciones en las Microfinanzas y el Doble Resultado Final”*, indicaron que existían muchos beneficios en la transformación de una IMF, incluyendo: un aumento en la diversificación de productos, mayor acceso a financiación, incremento de la transparencia, así como del alcance y el crecimiento. También surgieron dos tendencias inesperadas: el estudio halló que el tamaño promedio de los préstamos aumentó y—aunque la cifra absoluta de clientes mujeres atendidas se incrementó—el porcentaje de clientes mujeres disminuyó.

Este documento constituye un estudio de caso que muestra cómo una institución, ADOPEM, se desempeñó después de

su transformación, examinando tanto los beneficios como los retos de la misma. Tiene especial interés para WWB y para otros miembros de su red conocer cómo Banco ADOPEM, nombre de la entidad transformada, ha permanecido fiel a la misión establecida durante la fundación de la organización, la cual la ONG había cumplido con un enfoque explícito hacia las clientas. Como entidad financiera regulada, Banco ADOPEM debe prestar servicios a todos los clientes, sin tener en cuenta su género. A pesar de esto el banco ha podido tanto incrementar el número de clientas en un 62 por ciento, después de su transformación (2008), como retenerlas constituyendo éstas un 77 por ciento de la base total de clientes. Las estrategias específicas que Banco ADOPEM ha adoptado para cumplir con su doble objetivo, de servir a sus inversionistas y a la vez retener y expandir el número de sus clientas, pueden servir como lecciones útiles para una industria que está abordando, cada vez con mayor frecuencia, el problema del desvío de la misión.

¿Por qué Enfocarse en las Mujeres?

La razón original por la que ADOPEM decidió enfocarse en las clientas fue simple: En la República Dominicana las mujeres representan el 50 por ciento de la población, pero ellas constituyen el 70 por ciento de las personas de bajos ingresos. El desempleo afecta a más del doble de mujeres que de hombres—29 por ciento versus 11 por ciento en el caso de los hombres, mientras que el 35 por ciento de los hogares están a cargo de una mujer.

Trabajar con las mujeres para integrarlas, a ellas y a sus familias, dentro del sistema de la economía formal presenta beneficios adicionales. Con la independencia económica se logra que tengan más confianza en sí mismas, mayor poder de decisión en el hogar y más respeto por parte de la comunidad. Estos beneficios intangibles han sido corroborados por los estudios de investigación de clientes que WWB ha realizado en todo el mundo, entre otros de los clientes de ADOPEM. Efectivamente, cuando se le preguntaba a un grupo de clientes de ADOPEM qué es lo que asocian con la IMF, existía coincidencia acerca de un tema: ADOPEM les brinda apoyo, tanto financiero como emocional:

“Tenemos fe en que ADOPEM puede ayudarnos. Confío en que podré alcanzar mis metas con la ayuda de ADOPEM”.

“Bueno, yo no tengo un esposo pero tengo al banco”.

“[ADOPEM] significa progreso para que las mujeres puedan llegar a ser independientes”.

Por lo tanto, ¿cómo es que una institución fundada para prestar servicios a las mujeres, mantiene el mismo enfoque después de convertirse en una institución financiera regulada?

Un Vistazo a ADOPEM

Características Institucionales		
	Total de activos (USD)	56.475.637
	Oficinas	33
	Personal	469
Alcance		
	Número de prestatarios activos	89.071
	Hombres	20.629 (23,16%)
	Mujeres	68.442 (76,84%)
	Urbanos	44.348 (49,79%)
	Rurales	46.185 (51,85%)
	Cartera bruta de préstamos	39.151.586
	Saldo promedio del préstamo por prestatario	US \$440
	Saldo promedio del préstamo por prestatario/PIB per cápita	12,35%
	Número de cuentas de depósito	89.782
	Hombres	12.220 (13,61%)
	Mujeres	76.654 (85,38%)
Desempeño Financiero General		
	Ingresos por activos	7,20%
	Rendimiento del patrimonio	20,24%
	Autosuficiencia operacional	148,75%
Riesgo y Liquidez		
	Cartera en riesgo > 30 días	3,28%

Fuente: Mix Market, datos de 2008

¿Por qué Transformarse?

Para ADOPEM, la transformación constituyó el siguiente paso lógico en un momento en el que la institución tenía una buena posición en el mercado, contaba con una sólida base financiera y estaba enfocada hacia la expansión. “Estábamos en el negocio de promocionar la autonomía de las mujeres de bajos recursos económicos en la República Dominicana, mediante el acceso al crédito y a la capacitación”, afirma la Dra. Canalda, “pero al mismo tiempo éramos conscientes de que debíamos continuar siendo rentables, a fin de proporcionarles un mejor servicio”. “Los costos financieros y operativos se estaban incrementado y estábamos alcanzando un punto en el que el modelo de la ONG se estaba agotando”.

“Como institución, nuestros valores fundamentales y nuestra misión, así como nuestras fortalezas, habrían llegado al límite, si no nos hubiéramos transformado en una institución financiera formal. Se lo debíamos a nuestros clientes; deseábamos ofrecerles una gama más amplia de servicios y productos financieros. Pero para financiar e incrementar nuestra cartera de préstamos, necesitábamos acceder a capital a más bajo costo, así como diversificar nuestras fuentes de financiación y depender menos de donaciones y préstamos subsidiados, otorgados por instituciones internacionales”.

El Camino hacia la Transformación

El proceso de transformación es riguroso, caro y prolongado, y la importancia de una estrategia y un proceso claros y enfocados era evidente para la Junta Directiva de ADOPEM en el momento de aprobar la transformación, en 1999. La Dra. Canalda comenzó recopilando información. Con una donación del Programa de la Comunidad Europea para Apoyar el Desarrollo del Sector Privado, ella contrató a un equipo de consultores para que realizaran un estudio de viabilidad independiente. También involucró a su hija, Mercedes Canalda de Beras-Goico, la actual vicepresidenta ejecutiva del Banco ADOPEM.

El estudio de viabilidad identificó formas de abordar las principales cuestiones estratégicas y operacionales, incluyendo el posicionamiento competitivo; la planificación de negocios; el acceso al capital y la obtención de accionistas; así como la transformación en cuanto a los recursos humanos de

ADOPEM, su administración financiera, controles internos y operaciones en las sucursales. “El estudio de viabilidad se convirtió en nuestra Biblia”, explica Canalda de Beras-Goico. El equipo de consultores también llevó a cabo una evaluación interna de las capacidades institucionales de ADOPEM, por la que se concluyó que la institución necesitaba mejorar su infraestructura y alinear sus políticas con aquellas requeridas a una institución financiera regulada.

La Dra. Canalda también trató de obtener las opiniones expertas de los pioneros que habían supervisado las transformaciones y los programas de ahorro más exitosos de IMF en América Latina. Entre los años 2000 y 2002, la Dra. Canalda y Canalda de Beras-Goico se reunieron con los líderes de BancoSol, Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), PRODEM, Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) de Arequipa, ProCredit y el Banco Interamericano de Desarrollo. “La experiencia de comunicarse abierta y francamente con los actores más exitosos del sector constituyó un mecanismo de aprendizaje muy valioso para ADOPEM”, de acuerdo con Canalda de Beras-Goico. Además, la Dra. Canalda estudió las leyes vigentes, la implementación de las prácticas bancarias y la administración general de una institución financiera regulada, específicamente para la República Dominicana. Los líderes de ADOPEM utilizaron esta información para desarrollar una estrategia de transformación detallada.

Un importante obstáculo en el proceso fue el clima de deterioro económico del país. Después de una década de rápido crecimiento, en 2003 la economía de la República Dominicana entró en una espiral descendente, debido en parte a la debilidad de las regulaciones bancarias. Por primera vez desde 1990, la economía se contrajo y en diciembre de 2003, la inflación había alcanzado un 42 por ciento y el peso dominicano se desplomó. Como primera medida en su estrategia de transformación, ADOPEM había solicitado la obtención de una licencia bancaria. Sin embargo, debido a la crisis, el Banco Central cesó de conceder nuevas licencias bancarias. Dada las circunstancias, la presidenta y la Junta Directiva de ADOPEM reformularon la estrategia. En vez de solicitar una licencia bancaria, ADOPEM compraría un banco ya existente, evitando así la necesidad de una nueva licencia. Debido a la situación financiera que atravesaba el país, una serie de bancos tenían

necesidad de capital y, por consiguiente, estaban disponibles para la venta. El desafío era hallar un banco que tuviera un historial transparente, una posición financiera estable y que no requiriera una importante inversión.

Después de una búsqueda exhaustiva, el liderazgo de ADOPEM decidió comprar el Banco de Desarrollo del Valle S.A., incluyendo la totalidad de sus activos y su licencia bancaria. El banco se había establecido en 1987 y compartía con ADOPEM la misión del desarrollo económico, particularmente en las áreas rurales. Canalda de Beras-Goico explica: “El Banco de Desarrollo del Valle presentaba cuatro importantes ventajas: era de tamaño pequeño, tenía una misión social similar, sus operaciones se ajustaban a las leyes y nos suministraba una valiosa infraestructura”. El Banco de Desarrollo del Valle tenía una cartera de préstamos estimada en RD\$ 11,3 millones (US\$ 639.000), distribuidos entre 1.223 clientes, con un monto promedio del préstamo de RD\$ 9.232 (US\$ 522). En aquel momento, el banco estaba casi totalmente descapitalizado y ADOPEM pudo negociar un precio de compra por acción al 15 por ciento de su valor nominal. ADOPEM se comprometió a contribuir con el capital necesario para cumplir con los requisitos de regulación, necesarios para continuar las operaciones.

En marzo de 2003, la Junta Monetaria de la República Dominicana aprobó la adquisición. Sin embargo, esto no garantizaba todavía que Banco ADOPEM tendría permiso para operar a nivel nacional o desplazar las oficinas de La Vega, en donde estaba establecida la principal central de operaciones del Banco de Desarrollo del Valle, a Santo Domingo. Después de un prolongado proceso de aprobación, casi un año y medio después de la aprobación de la adquisición, la Junta Monetaria dio su autorización en diciembre de 2004. ADOPEM se convirtió en Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM e incorporó a sus 41.000 clientes activos a la nueva entidad.

El primer año de operaciones Banco ADOPEM registró un notable crecimiento: en 2004, el total de activos se incrementó en un 263 por ciento, la cartera de crédito creció un 285 por ciento y los ahorros aumentaron más de un 400 por ciento. Quizás lo más importante es mencionar el hecho de que la institución pudo crecer, a pesar de la deplorable situación de la economía dominicana. La moneda dominicana continuaba

debilitándose – la tasa de cambio en 2003 era de RD\$17,76 con respecto al dólar y al final de 2004, su valor había disminuido siendo de RD\$ 50,44 con respecto a esa moneda. “La crisis financiera constituía una situación alarmante con un efecto devastador sobre los presupuestos de las familias, porque rápidamente esto les estaba empobreciendo cada día más”, escribió la Dra. Canalda en el informe anual de 2005. “Pero para ADOPEM resultó una situación similar a 1998, cuando Santo Domingo fue devastado por el Huracán Georges. La mayoría de nuestros clientes lo perdieron todo. Unos pocos días después del huracán, nuestros asesores de crédito ya habían realizado un inventario completo de las pérdidas de nuestros clientes y la Junta Directiva tomó la decisión de otorgarles préstamos de emergencia, para ayudarlos a restablecer sus negocios, y apoyo psicológico para retomar el control de sus vidas. Los objetivos de ADOPEM son profundamente sociales y van más allá del mero informe financiero de una situación económica contingente, ya sea que la destrucción haya sido causada por una fuerza de la naturaleza o que la ruina fuera consecuencia de un ‘huracán’ financiero”.

Beneficios y Desafíos de la Transformación

INCREMENTO DEL ACCESO A FINANCIAMIENTO

Históricamente, las ONG de microfinanzas dependían en gran medida de las fuentes de financiación subsidiadas o de segundo piso, debido a lo limitado de los fondos comerciales disponibles localmente. El documento de WWB, *Frenando la Corriente*, demostró que la transformación puede tener un importante efecto de aceleración sobre el flujo de capital en una IMF y esto se aprecia de tres maneras: suministrando un mayor acceso al capital comercial, permitiendo la movilización de depósitos, como una fuente adicional de fondos, y logrando un mayor apalancamiento de su base de capital cuando se solicitan fondos en préstamo.

Antes de su transformación, ADOPEM financiaba principalmente sus operaciones con préstamos de organizaciones que conllevaban tasas de interés subsidiadas y no subsidiadas, préstamos comerciales de asociaciones locales de ahorro y crédito, y fondos microfinancieros

especializados. Después de la transformación de la institución, la estructura del capital evolucionó y ADOPEM pudo agregar inversores adicionales. Tres años después de sus comienzos, en 2006, Banco ADOPEM se convirtió en la primera institución dominicana que emitió deuda pública en forma de bonos subordinados por un monto de US\$10 millones aproximadamente. La oferta probó ser de importancia capital para el reconocimiento de una institución microfinanciera en la República Dominicana. “Anteriormente, los inversores institucionales no comprendían claramente al sector de las microfinanzas; nosotros abrimos las puertas a nuevas formas de financiación, no solo para nosotros, sino para la totalidad del sector”, explica Canalda de Beras-Goico. Al emitir localmente, ADOPEM amplió la percepción pública de la institución y de su misión; fue posible acceder a un mayor fondo común de capital (tal como lo refleja el tamaño de la transacción); y logró elogios por ser pionera en el mercado. ADOPEM también extendió los vencimientos de las deudas, lo que se tradujo en una administración más eficiente de los activos y pasivos, y en apoyo para operaciones de elevado crecimiento. Canalda de Beras-Goico afirma que esto permite a ADOPEM brindar macrorecursos a las microempresas.

Hasta finales del año 2008, la base de financiación de Banco ADOPEM está diversificada entre préstamos bancarios (45 por ciento), depósitos financieros (25 por ciento), deuda subordinada (24 por ciento) y depósitos a plazo fijo (6 por ciento). Esto incluye préstamos de bancos comerciales e inversiones de instituciones internacionales, tales como el Banco Europeo de Inversiones. Esta diversificación no habría sido posible antes de la transformación y, además del apoyo financiero, también incrementó la importancia de la marca ADOPEM e incluyó asistencia técnica.

INCREMENTO DE LA TRANSPARENCIA Y DIRECCIÓN MÁS SÓLIDA

Los inversores de mercados de capitales locales e internacionales – fuentes cada vez más importantes de financiación para las IMF – favorecen las características de dirección, manejo del riesgo y supervisión de las regulaciones asociadas con las IFR. A medida que los inversores perciben que las IFR son más solventes, ellas logran acceso a nuevas y más extensas fuentes de financiación.

El proceso de transformación también promueve una mejora

en la calidad de la administración, la dirección, la eficiencia y la sostenibilidad, por dos razones. La primera, a fin de obtener una licencia, la IMF en proceso de transformación debe satisfacer los requisitos de las autoridades bancarias locales, incluyendo el cumplimiento de todas las estructuras de administración apropiadas y los comités de juntas requeridos por las regulaciones locales. Segundo, una nueva estructura de propiedad y una nueva Junta Directiva conducen con frecuencia a un aumento de la supervisión, mejoras en la administración y estructuras de operaciones más duraderas, que garantizarán la viabilidad de las instituciones a largo plazo.

El proceso de transformación conduce de modo inherente a un incremento de la transparencia externa, lo que crea una mayor confianza por parte de los inversores y de los clientes. Se requiere que las instituciones reguladas proporcionen información financiera y operacional completa a una multitud de entidades de supervisión, así como al público en general. Deben informar acerca del cumplimiento de los requisitos de

liquidez y de su adhesión a la diversificación de la cartera en riesgo y a una mínima suficiencia de capital. Como institución que recibe depósitos, Banco ADOPEM está supervisado por el Banco Central y debe proporcionarle informes diarios, mensuales, trimestrales y anuales, y se somete a una evaluación obligatoria del crédito. Como banco, debe publicar sus estados financieros trimestralmente, en un periódico nacional.

Aunque las ONG de microfinanzas exitosas llevan a cabo la administración del tesoro y del riesgo, la demanda de los reguladores en cuanto a una información y sistemas internos meticulosos por parte de las IFR, es un proceso que constituye un gran reto. En el momento de su transformación, la estructura organizacional de ADOPEM giraba alrededor del suministro del crédito. Normalmente, la transformación requiere una expansión de las capacidades gerenciales e internas, en ciertas áreas que no son explícitamente requeridas a una entidad no regulada, tales como la administración del

La Crisis Financiera Dominicana: Pérdida de la Fe

De acuerdo con la IMF, el momento determinante de la crisis financiera dominicana de 2003, fue la quiebra de Baninter, el tercer mayor banco privado del país, que tuvo lugar en la primavera de ese mismo año. A medida que se revelaban los detalles, quedó claro paulatinamente que Baninter había cometido un fraude de un nivel nunca visto anteriormente en la República Dominicana, que amenazaba con producir el colapso de la economía de la nación. De acuerdo con el informe del Congreso de EE.UU., ejecutivos de ese banco eliminaron de sus libros más de US\$630 millones.

Después de descubrir las malas prácticas contables y el fraude, el gobierno se hizo cargo del banco. El Banco Central mantuvo a Baninter abierto para evitar una corrida bancaria sistémica y financió los pagos de sus depósitos, que cayeron un 80 por ciento. Muy pronto se descubrieron problemas de malas prácticas contables en otros dos bancos, Bancrédito y Banco Mercantil. La asistencia del Banco Central a estos bancos contribuyó a que casi se duplicara la deuda pública.

El escándalo de Baninter fue el resultado directo de la debilidad de las regulaciones bancarias, que permitieron que los ejecutivos del banco cometieran fraude en detrimento de los depositantes y del gobierno dominicano. Agustín Carstens, Director Gerente Adjunto y Presidente en Funciones de la Corporación Financiera Internacional (CFI), dijo: "Después de una década de sólido crecimiento y amplia estabilidad económica, la economía dominicana está afrontando en la actualidad importantes desafíos. La quiebra de un banco importante, debido al fraude, ha herido la confianza depositada en el sistema bancario y, junto con los efectos adversos de una sucesión de conmociones externas, también ha debilitado la economía. La producción se ha restringido, la moneda se ha depreciado agudamente y ha hecho aumentar la inflación; el ratio de deuda pública con relación al PIB, históricamente bajo, casi se ha duplicado". Para ADOPEM la pérdida de la confianza en el sector bancario, aconteció en un momento desafortunado, justo cuando estaba tratando de desarrollar la confianza de sus clientes, instándolos a ahorrar.

La consecuencia del colapso del banco ofreció un aspecto positivo que condujo a unas reformas sumamente necesarias para el sector, incluyendo una supervisión y regulaciones más apropiadas. La economía dominicana se recuperó en los años siguientes y continuó creciendo hasta la crisis financiera de 2009.

tesoro, controles internos, administración del riesgo e informes al Banco Central. Con la transformación, las funciones de manejo del riesgo deben fortalecerse ya que se requiere que la IMF ponga un mayor enfoque en la clasificación y administración de su cartera, las provisiones para deudas incobrables, los controles internos, la administración de la liquidez, la correspondencia entre activos y pasivos, y los sistemas de tecnología informática.

La transformación a menudo también constituye un incentivo para contratar a nuevo personal con experiencia bancaria comercial, incluyendo funciones especializadas tales como gerentes de riesgo y de investigación de mercado, y miembros del equipo financiero con habilidades técnicas más profundas, que las que podrían hallarse en una ONG que opera microfinanzas. Estos requisitos hacen necesaria la revisión de las capacidades del personal y de la gerencia para reflejar estas habilidades esenciales. A fin de cumplir con las regulaciones financieras en el momento de la transformación, todos los miembros de la Junta Directiva de ADOPEM debían cumplir con los requisitos de elegibilidad de una institución regulada; hubo que reconfigurar la Junta.

INCREMENTO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS

Además de otros efectos, la transformación en una IFR casi siempre tiene como resultado una mayor diversificación de productos, ya que mejora la capacidad de una IMF para ofrecer una gama más amplia de servicios, en particular productos de ahorro. Aunque muchas IMF requieren los ahorros obligatorios como parte de su programa de préstamos, en la mayoría de los países las ONG que operan microfinanzas no cuentan con la autoridad legal para movilizar depósitos voluntarios. Las IMF que movilizan ahorros son menos vulnerables a las condiciones negativas del mercado; mientras que el costo de la obtención de préstamos externos podría aumentar significativamente o podría reducirse la liquidez, los depósitos proporcionan una fuente de fondos líquidos, efectiva en cuanto a los costos. Además de la capacidad de ofrecer ahorros, la transformación también incrementa el potencial para la oferta de otros productos no crediticios, tales como seguros, remesas y transferencias de dinero.

La investigación en *Frenando la Corriente* mostró una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de 45 por ciento en

los ahorristas activos, para las instituciones transformadas. Este incremento sugiere una expansión de la base de clientes, dirigida a clientes nuevos y a otros ya existentes, con productos de ahorro. En numerosas IMF transformadas en África y el Sur de Asia, el número total de ahorristas activos excede en gran medida al número total de prestatarios activos.

“El desafío para Banco ADOPEM no consistía en enseñar a las personas de bajos ingresos cómo ahorrar, sino en ofrecerles productos que se ajustaran a sus necesidades y les estimularan a ahorrar”, explica Canalda de Beras-Goico. En preparación para la oferta de ahorros, WWB y ADOPEM lanzaron un estudio que tenía como objetivo comprender la demanda de productos, las tendencias en el ahorro y las razones para ahorrar; el uso de los mecanismos vigentes de ahorro y el nivel de satisfacción con ellos, incluyendo sistemas formales y semi-formales; los atributos que los ahorristas valoran cuando eligen una institución; aquello que ADOPEM debería realizar para ser considerada como una institución confiable para el ahorro; y las ventajas y desventajas competitivas potenciales de ADOPEM. Con estos conocimientos, Banco ADOPEM introdujo el ahorro en 2004, con la apertura de 1.660 cuentas. El banco comenzó ofreciendo libretas de ahorros, ahorros programados y certificados de depósitos. Comercializaron estos productos tanto entre su clientela existente como para un segmento del mercado de más elevados ingresos, a fin de desarrollar el negocio. Muchos de estos depósitos a plazo posiblemente sean de inversores institucionales que pueden obtener mejores tasas de interés que con los bancos comerciales. ADOPEM tomó la decisión de utilizar a estos inversores institucionales e inversores de ingresos medios para ayudar al despegue de su programa de ahorros.

Desde 2004 hasta 2005, los depósitos de ahorros se incrementaron en un 350 por ciento. Sin embargo, el crecimiento de los ahorros no continuó a esta tasa récord y el crecimiento disminuyó a 117 por ciento, 23 por ciento y -4 por ciento, desde 2006 hasta 2008. A diciembre de 2008, Banco ADOPEM tenía un total de depósitos de más de US\$10,6 millones. Parte de este descenso se debe a que los depositantes se convirtieron en tenedores de bonos tras la oferta

¹ Cuando Banco ADOPEM emitió deuda pública en forma de bonos subordinados, en 2006, algunos clientes utilizaron sus ahorros para comprar bonos.”

de bonos¹. Sin embargo, uno de los retos clave para ADOPEM – característico en las IMF que se han transformado y han tratado de ofrecer depósitos voluntarios – era la necesidad de un cambio cultural, ya que había pasado de ser una institución dirigida al crédito, a un banco de ahorro y crédito. De acuerdo con Canalda de Beras-Goico, éste fue el mayor desafío que afrontó ADOPEM. Además, las instituciones transformadas normalmente invierten recursos limitados en la comercialización de los ahorros.

Tabla 1: Total de Depósitos de Banco ADOPEM

En miles de pesos dominicanos

Año	Ahorros	Depósitos a Plazo	Depósitos de Bancos	Total de Depósitos	Cambio porcentual
2005	9.836	106.465	40	156.301	
2006	23.797	300.773	70	394.570	152
2007	48.744	339.952	51.049	439.745	11
2008	73.699	304.834	6.049	384.582	-13
2009	79.841	463.058	-	542.899	41

Fuente: Fitch Ratings

Banco ADOPEM ha estado evaluando su producto de ahorro y, en consonancia con su misión, destinada a ofrecer una serie completa de servicios financieros para las mujeres de bajos ingresos, el banco está actualmente trabajando en un proyecto para incrementar el balance promedio de las cuentas, así como el número de empresarios de bajos ingresos que ahorran activamente. Este cambio le permitirá a ADOPEM no solo cumplir con su misión, sino también manejar su riesgo de liquidez y evitar una concentración demasiado alta de depósitos en unas pocas cuentas.

INCREMENTO EN EL ALCANCE DE CLIENTES Y CRECIMIENTO ACELERADO EN EL TOTAL DE LA CARTERA DE PRÉSTAMOS

El análisis presentado en *Frenando la Corriente* mostró el impacto considerable de la transformación en la aceleración del crecimiento en la cartera bruta de préstamos de una IMF. El grupo de IFR transformadas alcanzó una TCAC en el total de la cartera bruta pendiente de 29,9 por ciento, durante el periodo comprendido entre 2002 y 2006, versus un 16,3 por ciento de TCAC durante el mismo periodo para el grupo no transformado. Dada la situación del mercado dominicano durante e inmediatamente después de la transformación, la

historia de ADOPEM no nos conduce a una clara conclusión. El crecimiento de ADOPEM en las carteras brutas de préstamos fue extremadamente elevado en el año siguiente a su transformación (285 por ciento), pero se estabilizó en los años siguientes llegando a 72,35 y 50 por ciento, respectivamente.

La integración del mercadeo en la IFR para alimentar el crecimiento ha sido una experiencia de aprendizaje para ADOPEM. “Siendo una ONG, no es necesario enfocarse en el mercadeo”, afirma Canalda de Beras-Goico. “Una vez que llevamos a cabo la transformación, vimos cuán importante sería hacerlo. Nuestro panorama competitivo había cambiado”.

ADOPEM afrontaba el desafío de expandir su marca, de ser conocida como una institución que ofrecía crédito a las mujeres empresarias de bajos ingresos, pasaba a ser un banco que ofrece una mayor gama de productos y servicios a un grupo más amplio de clientes. ADOPEM afronta este importante obstáculo diariamente: expandir su base de clientes y a la vez continuar enfocada en su misión. Para afrontar este reto, ADOPEM utiliza la investigación de mercado para escuchar a sus clientes mujeres e incorporar sus necesidades y preferencias en el diseño de productos.

Otro de los desafíos ha sido la incorporación de la función de mercadeo en las operaciones de la institución. Este cambio supone una firme creencia institucional en el rol del mercadeo y en la importancia de tener un enfoque centrado en el cliente, por parte de la gerencia. Esto constituye, aún hoy, un desafío, pero la gerencia reconoce la necesidad de desarrollar su mercadeo interno y la marca institucional, y está trabajando para establecer un departamento de mercadeo más sólido.

INCREMENTO DEL TAMAÑO DEL PRÉSTAMO

Los resultados del análisis del tamaño del préstamo promedio (TPP), en *Frenando la Corriente*, confirmaron que las IFR transformadas tienden a proporcionar préstamos más grandes, mientras que los que ofrecen las ONG que operan microfinanzas son más pequeños. En promedio, WWB halló que, entre 2002 y 2006, las IFR transformadas consistentemente proporcionaron préstamos aproximadamente dos o tres veces más grandes que los suministrados por las IMF no transformadas. Sin embargo, la diferencia en los tamaños promedio de los préstamos entre los dos grupos converge en un punto, sugiriendo que a medida

Tabla 2: Distribución de Préstamos

	2003			2008		
Programas (Tamaño del Préstamo RD)	Número Préstamos	Cartera en Pesos	Por ciento	Número Préstamos	Cartera en Pesos	Por ciento
Micropréstamos (1.000 a 50.000)	22.364	182.880.980	66,44%	47.478	637.957.817	48,1%
Grupo Solidario (800 a 10.000)	1.171	1.156.498	0,42%	17.187	62.030.429	4,7%
Micro Micro (10.001 a 30.000)	17.201	64.137.414	23,30%	13.943	159.399.483	12,0%
Microempresa (50.000 a 1 millón)	174	16.409.668	5,96%	7.652	423.092.101	31,9%
Consumo (1.000 a 1 millón)	171	2.497.428	0,91%	249	20.855.980	1,6%
Vivienda	192	8.164.746	2,97%	444	19.195.849	1,4%
Agrícola				45	806.632	0,06%
	41.273	275.246.734	100,00%	86.998	1.326.276.832	100,0%
Desembolsos	35.701.411				162.391.250	
Recuperaciones	37.468.643,77				136.125.456	
% Recuperaciones	13,61%				10,3%	
Préstamo Promedio	6.668,93				15.234	

Fuente: ADOPEM

que las ONG crecen y maduran – quizás en combinación con la mejora del entorno económico local – existe una tendencia al incremento del tamaño promedio de los préstamos. A medida que la cartera bruta pendiente aumenta y que las IMF pueden ofrecer una gama más amplia de productos crediticios, incluyendo préstamos de diferentes tamaños y duraciones, éstas pueden expandir el número total de personas con acceso a los servicios de microfinanzas, estimulando así la expansión del mercado en vez de alejarse de los clientes de bajos ingresos. Existen datos anecdóticos que muestran que los negocios más grandes a veces solicitan pequeños préstamos y que, a la inversa, los clientes de bajos ingresos pueden ser elegibles para préstamos de mayor tamaño. En conclusión, WWB halló que el tamaño del préstamo promedio de las IFR aumenta después de que las IMF se transforman. Actualmente, WWB está llevando a cabo estudios adicionales para evaluar cómo el aumento en el tamaño de los préstamos afecta al alcance y a la base de clientes.

De la misma manera, es difícil utilizar el tamaño de los préstamos como un indicador representativo de la prestación de servicios a clientes de menores ingresos. Dado que la transformación de Banco ADOPEM tuvo lugar en medio de una crisis económica, es difícil separar los efectos de la

crisis de estos datos. El tamaño del préstamo promedio se mantuvo estable (aproximadamente US\$364) hasta que cayó significativamente en 2003, a US\$195, pero eventualmente ascendió a US\$440, en 2008. Esto es consistente con el promedio para la República Dominicana, US\$406, tal como informó Mix Market.

En 2003, el crédito grupal alcanzó a menos de la mitad del uno por ciento de los clientes. Después de la transformación, este grupo se incrementó hasta casi un 5 por ciento de la cartera de préstamos y continúa creciendo. El crecimiento del préstamo a grupos podría señalar una tendencia hacia la prestación de servicios a más mujeres de bajos ingresos, ya que estos préstamos son mucho más pequeños, aproximadamente US\$25 a \$275, y generalmente son utilizados por mujeres con negocios instalados en sus propios hogares. Simultáneamente, sin embargo, el segmento de mayor crecimiento de acuerdo con el tipo de préstamo fue el de la microempresa, que aumentó desde un 6 por ciento de la cartera en 2003, al 32 por ciento en 2008. Nuevamente, el número absoluto de mujeres aumentó a lo largo de todos los tipos de préstamos.

Mantener el Enfoque en la Misión

Aun aquellas instituciones más centradas en las mujeres tienen dificultades para mantenerse enfocadas en la misión, después de su transformación. En el caso de ADOPEM, el número absoluto de mujeres clientes aumentó de aproximadamente 42.000 a más de 68.000, después de la transformación. Sin embargo, si utilizamos el porcentaje de clientes mujeres como indicador del enfoque de la IMF hacia las mujeres, ADOPEM siguió la tendencia del grupo de control de instituciones analizadas en *Frenando la Corriente*: el porcentaje de mujeres clientes descendió, en este caso, del 88 por ciento, en 2004, al 77 por ciento cuatro años más tarde, en 2008. Reconociendo esta tendencia, ADOPEM ha respondido en distintas formas: seleccionando financiadores enfocados en la misión, haciendo que la ONG proporcione servicios de desarrollo profesional y empresarial para los grupos de bajos ingresos, y continuando la modificación de la oferta de productos y los servicios para alcanzar a aquellas mujeres que no son atendidas por el sector financiero tradicional.

SELECCIONANDO FINANCIADORES ENFOCADOS EN LA MISIÓN

El mecanismo más frecuente para la transformación es que la ONG venda su cartera de préstamos al banco recientemente creado permaneciendo, a la vez, como un importante inversor (a menudo manteniendo una participación monetaria) en la IFR. Cuando ADOPEM se transformó, tenía bastante capital para cumplir con los requisitos de regulación relacionados con la suficiencia de capital, un importante objetivo a lograr antes de llevar a cabo el ejercicio de la transformación, porque eso significaba que ADOPEM no necesitaba obtener capital adicional para operar como una IFR. Durante el primer año en que operó el banco, ADOPEM ONG fue el propietario mayoritario de Banco ADOPEM, junto con algunos individuos. Cuando la ONG compró el Banco de Desarrollo del Valle, también tuvo que hacerse cargo de las pérdidas acumuladas por el banco en quiebra. En 2005, el banco pagó el total de la deuda acumulada y por primera vez tuvo ingresos netos que alcanzaron RD\$ 25 millones. En 2006, el banco

también se desempeñó adecuadamente y en aquel momento pagó dividendos. Después de posicionar al banco para ser no solo sostenible sino también rentable, la ONG, como principal propietario del banco, entendió que era el momento adecuado para incorporar nuevos accionistas que seguirían contribuyendo a la misión.

De acuerdo con Canalda de Beras-Goico, uno de los mayores retos como una institución regulada es equilibrar la misión, los requisitos de regulación y las metas comerciales. Para ADOPEM, dice ella, la misión siempre será lo más importante.

Inmediatamente después de la transformación, ADOPEM ONG retuvo el 88 por ciento de la propiedad del banco y estableció metas a corto plazo para incorporar a nuevos accionistas. La perspectiva era lograr que ADOPEM ONG retuviera una participación significativa del capital del banco para asegurar el enfoque de la misión, pero también para equilibrar la base de propiedad con inversores internacionales y locales. La compañía estableció que la estructura del capital social más favorable sería: que ADOPEM ONG tuviera de 40 a 45 por ciento; los inversores internacionales hasta un 30 por ciento, y los inversores locales hasta un 25 por ciento. A diciembre de 2008, la estructura del capital social de Banco ADOPEM había evolucionado, habiendo reducido la ONG su participación al 59 por ciento al haber entrado en escena nuevos financiadores, incluyendo la Corporación Financiera Internacional (CFI), que tenía un 10 por ciento en 2007 y que, en el último trimestre de 2008, incrementó su participación al 18 por ciento. Los inversores locales tienen un 23 por ciento.

De acuerdo con Canalda de Beras-Goico, la elección de inversores se hizo de acuerdo con un cuidadoso proceso de selección. Los inversores debían estar alineados con la misión de ADOPEM y dispuestos a poner su dinero en ella: un porcentaje de los dividendos de Banco ADOPEM se utiliza para apoyar al centro de capacitación. Además, “La Dra. Canalda no permitirá inversores que cuestionen la práctica de proporcionar productos ‘menos rentables’, tales como los préstamos solidarios”, dijo ella. “Los grupos solidarios

constituyen nuestros rasgos distintivos, es la forma en la que llegamos a nuestra población de más bajos ingresos”.

La relación entre una ONG y la IFR que crea, varía en cada instancia de la formalización. A menudo, una ONG opera solamente como la fundadora y como accionista mayoritaria de la nueva institución regulada después de la transformación, sin otros roles subsecuentes. En algunos casos una ONG suministrará asistencia no crediticia a la IFR, tal como la capacitación del personal y de los clientes. Sin embargo, una ONG puede también llevar a cabo otras actividades para cumplir con la misión social, general, de ambas organizaciones.

ARTICULANDO EL ROL DE LA ONG

Durante la transformación, ADOPEM era muy consciente de que debía permanecer enfocada en la misión. La ONG reconocía que el papel que jugaría la relación ONG/IFR, debía articularse en términos de apoyo financiero, asistencia técnica y, lo más importante, mantener el enfoque en la misión de la IFR. En las primeras etapas de planeación de la transformación, el liderazgo de ADOPEM reconoció la importancia de retener y expandir las actividades no crediticias de la ONG, para trabajar en pro de la misión compartida de aumentar la capacidad de las mujeres para controlar su bienestar económico. Diseñaron la ONG expresamente como un vehículo para suministrar servicios no financieros, a fin de apoyar la misión del banco. La ONG y el banco cuentan ahora con una relación interconectada, complementaria, compartiendo pericias, una presidenta y cuatro miembros de la Junta.

Uno de los principales intereses de la ONG es permitir que los clientes del banco continúen teniendo acceso a la capacitación y los servicios que ésta brinda. La presidenta de ADOPEM ONG dijo: “Las mujeres han mantenido el vínculo entre la ONG y el banco, aun después del desarrollo de este último. La principal diferencia es que tenemos mejores instalaciones; la esencia no ha variado”. Por lo tanto, la estrategia de la ONG da prioridad a su estrecha relación con el banco y a la representación dentro del mismo. Esta también se posiciona de manera que pueda

tener un alcance creciente de clientes, lo que significa que su objetivo no son sólo los grupos de bajos ingresos, sino también la capacitación financiera que puede ofrecer a otros grupos, tales como los gerentes pertenecientes al banco.

El Instituto de Capacitación ADOPEM, nombre por el que ahora se conoce a la ONG, ofrece programas de capacitación para el sector de bajos ingresos, tanto para clientes del banco como para aquellos que no lo son. Su objetivo consiste en “suministrar a los individuos acceso a la capacitación formal para permitirles desarrollar habilidades técnicas fundamentales, necesarias para participar de lleno en la actividad económica. Los programas que se ofrecen a las instituciones suministran un instrumento para que los participantes en el mercado capaciten formalmente y eduquen a su personal en las particularidades de la microempresa y de las microfinanzas”. El Instituto ofrece cursos de administración de negocios para ayudar, tanto a las mujeres como a los hombres, a expandir sus conocimientos en cuanto al manejo de sus negocios, desarrollar habilidades para comenzar un negocio y aprender la forma de desarrollarlos más eficientemente, a fin de producir un flujo de ingresos más estable. Estos cursos incluyen: contabilidad, ventas y mercadeo, servicio al cliente, manejo de los costos de producción y planificación estratégica. También se proporcionan cursos técnicos: corte y confección, tapicería, decoración de interiores, reparación de cocinas y baños, arreglos florales, habilidades para salones de belleza y cursos sobre desarrollo personal, tales como liderazgo, auto estima, planificación de su vida y manejo de las relaciones.

La ONG también proporciona cursos de capacitación para el personal del banco. El Certificado de Microfinanzas incluye una especialización en análisis de crédito. El Certificado de Administración de Recursos Humanos enseña habilidades administrativas para pequeños y medianos empresarios.

Tabla 3: Participación y Liderazgo de la Mujer en ADOPEM

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Porcentaje de la cartera prestado a mujeres	83%	84%	76%	76%	76%	74%
Porcentaje de clientes mujeres	97%	90%	79%	80%	80%	77%
Total de miembros del personal	178	139	178	262	330	451
Miembros del personal que son mujeres	93	70	77	130	157	204
Porcentaje del personal que son mujeres	52%	50%	43%	50%	48%	45%
Total de gerentes del nivel medio	14	12	11	11	8	10
Gerentes del nivel medio que son mujeres	4	5	5	11	6	7
Porcentaje de gerentes del nivel medio que son mujeres	29%	42%	45%	100%	75%	70%
Total de gerentes del nivel superior	8	14	13	13	39	45
Gerentes del nivel superior que son mujeres	7	6	9	9	9	11
Porcentaje de gerentes del nivel superior que son mujeres	88%	43%	69%	69%	23%	24%
Total de miembros de la junta	16	16	8	7	7	8
Miembros de la junta que son mujeres	16	16	5	5	5	5
Porcentaje de miembros de la junta que son mujeres	100%	100%	63%	71%	71%	63%

Fuente: Informes de WWB sobre desempeño social

ENFOCÁNDOSE EN LAS MUJERES COMO MIEMBROS DEL PERSONAL Y LÍDERES

Hasta la fecha, en comparación con otras industrias, la representación de las mujeres en el liderazgo permanece sólida dentro de las microfinanzas. Sin embargo, en los últimos años, los proveedores de microfinanzas se han visto afectados por unas tasas de crecimiento sin precedentes, la creciente necesidad de un conjunto de destrezas por parte del sector privado y la presión para sentirse comercialmente más motivados. Existe evidencia de que con estos cambios en la industria, el porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo está comenzando a descender. Aun dentro de la red de WWB – la única red global de microfinanzas, expresamente comprometida con el liderazgo de la mujer – se ha registrado un descenso en el número de mujeres en puestos de la Junta Directiva (de 66 a 58 por ciento) y en la gerencia superior (de 66 a 51 por ciento), desde 2003 hasta 2007.

ADOPEM es el único banco en la República Dominicana que cuenta con una mujer presidenta y una mayoría de mujeres en su junta directiva. Sin embargo, de la misma manera que en otras muchas instituciones, ADOPEM vio una disminución en el porcentaje total de mujeres en su personal, particularmente

en la gerencia superior. De forma similar al crecimiento de la clientela, la cifra absoluta de mujeres se incrementó cuando aumentó el total de miembros del personal, pero el porcentaje cayó del 52 por ciento al 45 por ciento. Como porcentaje de la gerencia superior, la representación de mujeres cayó del 88 por ciento al 24 por ciento. De acuerdo con el gerente de recursos humanos de Banco ADOPEM, la disminución en el número de mujeres en la gerencia superior se debe a que se contrató a hombres, como auditores y gerentes tecnológicos, en ambos casos del nivel superior, posiciones para las cuales se hallaron pocas especialistas mujeres.

Muchas de las agentes de crédito mujeres trabajan con productos solidarios, que requieren un análisis del crédito más sencillo. Esta formación las deja sin la experiencia y el conocimiento financiero necesarios para acceder a un puesto de la gerencia del nivel superior. ADOPEM está dándoles respuesta mediante la oferta de programas de capacitación y entrenamiento para agentes de crédito mujeres, a fin de prepararlas para que puedan convertirse en gerentes de sucursales. Como resultado de este programa, tres mujeres se han convertido en gerentes de sucursales y una mujer fue ascendida a la gerencia del nivel superior. Además,

las mujeres en la República Dominicana también afrontan las barreras de género que se advierten en todo el mundo: equilibrio entre las demandas del hogar y de la carrera, y una falta de movilidad. Sin embargo, afirma Canalda de Beras-Goico, el personal femenino constituye un activo para el banco por su lealtad y sus reducidas tasas de fraude.

Con respecto a los puestos en la Junta, parte de la disminución se debe a la reorganización de la misma. Al incorporar a nuevos miembros a ésta, ADOPEM está trabajando intensamente para asegurar la diversidad de género; por ejemplo, intentó con éxito que la CFI nombrara a una representante mujer. De la misma manera, ADOPEM también está tratando de asegurarse de que haya representación femenina en la gerencia superior. Tal como se mencionó anteriormente, las regulaciones posteriores a la transformación exigieron que se contratara personal adicional, incluyendo dos vicepresidentes más y, de acuerdo con Canalda de Beras-Goico: “tuvimos la suerte de encontrar a una mujer con las calificaciones necesarias para desempeñarse como vicepresidenta de finanzas”.

Conclusión

En julio de 2008, WWB organizó una serie de grupos focales, con los clientes de Banco ADOPEM, acerca del proceso de transformación. Todos los clientes sentían que “habían recibido un buen servicio” y estaban complacidos con la nueva oferta de servicios de ahorro del banco. Nancy, una clienta que generalmente ahorra 10 por ciento de su ingreso mensual, señala que Banco ADOPEM “facilita el ahorro y nos proporciona asesoramiento en cuanto al manejo de nuestro dinero”.

Aun después de la transformación, los clientes ven a ADOPEM como un banco de mujeres, pero que además ofrece otros servicios. Los clientes lo consideran como una parte integral de la comunidad y que se preocupa por su éxito. Una clienta señala que después del Huracán Noel, en 2007, Banco ADOPEM ayudó a las personas afectadas de una manera que ninguna otra institución pudo hacerlo. “Cuenta con ese toque social para ayudar a aquellos que más lo necesitan”, afirmó ella.

Otra prestataria a largo plazo, lo ve de manera más personal:

“Me siento muy agradecida hacia ADOPEM porque yo realmente comencé varios negocios con su ayuda”, dice ella. “Hace diez años comencé con los arreglos florales, las decoraciones para bodas y a partir de aquello establecí mi propio negocio. Tomé un curso para instalar un salón de belleza con los préstamos de ADOPEM y no me detuve con ello – abrí un centro de Internet, gracias a Dios y a ADOPEM”.

Las IMF se transforman con el objetivo de crecer, incrementar su alcance y mejorar sus operaciones. La investigación de WWB ha demostrado que la transformación – llevada a cabo por instituciones que están internamente preparadas para el proceso, bajo condiciones regulatorias y legales locales, favorables – puede producir efectos muy beneficiosos para la sostenibilidad de una IMF, como proveedor de servicios financieros para empresarios de bajos ingresos. Aun las organizaciones más comprometidas tienen que ser conscientes de la posibilidad de un desvío de la misión y continuar modificando o introduciendo productos y servicios que cubran las necesidades de las clientes mujeres. Existe una oportunidad para que las microfinanzas tengan un impacto más profundo en la pobreza y originen un significativo cambio social, garantizando la participación equitativa de las mujeres. Las instituciones deben siempre tener presente al grupo para el que, en un principio, se concibió la asistencia de las microfinanzas, el mismo grupo que ha hecho que, hoy en día, el sector sea una fuente tan elevada de rentabilidad: las mujeres de bajos ingresos.

Historia de Cliente: Rosalía de los Santos Evangelista

Rossy, tal como la conocen sus amigos, trabajó durante varios años en el servicio al cliente y como cajera para una gran cadena de venta al detalle, pero sus ingresos no eran suficientes para cubrir las necesidades de su familia. Juntos, ella y su esposo, crían a sus tres hijos y se hacen cargo de los gastos médicos de los padres. “Como empleado se trabaja y trabaja, y el dinero nunca es suficiente, por lo que decidí juntar mis propios ahorros y abrir mi propio negocio”.

Rossy tenía una meta – necesitaba dinero para invertir en su salón de belleza y también precisaba capacitación. Tomó un curso y aprendió cómo trabajar el cabello y también a hacer tratamientos faciales. Simultáneamente, comenzó a ahorrar de los ingresos que recibían ella y su esposo. Se le presentó la oportunidad de comprar el equipo de una mujer que estaba cerrando su salón. Rossy necesitaba RD\$ 37.000. Ella tenía ahorrados aproximadamente RD\$ 8.000 y su madre la ayudó con el resto de los fondos para su inversión inicial. Su primer préstamo de ADOPEM fue para reemplazar un secador: “Lo que me gusta acerca de ADOPEM es la confianza, que el personal me brinda”, dice ella.



Rossy administra su propio negocio y toma todas las decisiones sobre las inversiones en el mismo, así como las relacionadas con el uso de los fondos. Trabaja todos los días de la semana, incluyendo el domingo. Dado que no cuenta con un generador propio, el horario del salón depende de que haya electricidad. Su clientela semanal está compuesta principalmente por personas de la vecindad, aunque también tiene clientas que van cada dos semanas, provenientes de otros barrios.

Utiliza sus ingresos para cuidar de su familia; cuando alguien cae enfermo, sus gastos mensuales se incrementan considerablemente. Recientemente su padre sufrió un derrame cerebral y aunque tenía algunos ingresos, ella le ayudó a cubrir ciertos gastos. El esposo de Rossy está empleado como conductor de maquinaria pesada y cuando no hay suficiente trabajo en la compañía, renta un auto y trabaja como taxista para obtener un ingreso adicional.

Rossy tiene sus ahorros en ADOPEM, principalmente porque se siente cómoda allí. “La señora que se sienta cerca de la máquina de café me dijo: ‘¿Cuándo va usted a ahorrar? Usted puede venir y yo puedo llenar el formulario, usted tan solo tiene que firmarlo’. Ningún otro banco hace eso”.

Rossy tiene muchos planes para el futuro que incluyen capacitarse como representante de ventas y ahorrar para comprar un auto, y así poder vender los productos de belleza de uno de sus actuales proveedores. También planea construir su propia casa.

Historia de Cliente: Angela María Cruzeta Marte



Angela María Cruzeta Marte ha sido cliente de ADOPEM desde 1997, cuando ella obtuvo su primer préstamo para financiar su negocio de corte y confección. Una amiga le dijo: “¿Tú quieres llegar a ser algo en la vida? Consigue un préstamo del banco de la mujer”. Aunque Angela creía que no le darían un préstamo, ya que no tenía ningún activo, de todos modos aceptó la visita de un agente de crédito. “Cuando llegó, dijo: ‘Doña Angela, ¿qué podemos poner como garantía, dado que usted no tiene nada?’” Y yo le respondí: “yo le doy la garantía de mi palabra y de que voy a cumplir”. Bueno, él comenzó a tomar notas y me otorgaron RD\$ 4.000”.

Angela invirtió ese préstamo y poco tiempo después inició su negocio. Pagó su primer préstamo muy rápidamente y obtuvo un segundo préstamo por RD\$ 8.000 y un tercero por RD\$ 20.000. El negocio estaba floreciente, el número de clientes crecía rápidamente y sintió que necesitaba ayuda, por lo que

su esposo dejó su trabajo en 1998 y comenzó a trabajar con ella. Actualmente, ella suministra vestidos a más de 23 negocios en Santo Domingo. En 2007, diez años después de su primer préstamo, Angela obtenía un préstamo por RD\$ 200.000.

Angela es la gerente del negocio; ella compra las materias primas, maneja a los empleados, entrega la mercadería y también lleva los libros. Su esposo se encarga del terminado de los vestidos y supervisa la producción cuando ella está fuera de la fábrica. Un total de 18 personas trabaja allí y cada uno recibe un salario incluyendo a ella misma, a su esposo y a su hermana.

A los ojos de Angela, ADOPEM ha crecido significativamente desde que ella comenzó a tomar sus préstamos. “Yo comencé cuando era un pequeño banco y ahora es muy grande”, dice ella. Ahora, como una institución financiera regulada, ADOPEM también ofrece ahorros y Angela tiene la impresión de que las tasas de interés descendieron una vez que se convirtió en un banco. Cuando se le preguntó cómo describiría ella a ADOPEM ante alguna persona que no conociera la institución, ella dice: “Es un buen banco, me ayudó a crecer y aquellos que toman sus préstamos de él, evolucionan rápidamente”. Puesto que ella ha sido cliente por un largo tiempo, puede retirar los fondos de los préstamos al día siguiente de la visita de los agentes de crédito, lo que le produce una gran satisfacción.

Angela está ahorrando hasta que pueda alcanzar su objetivo de RD\$ 500.000, para el pago inicial de una casa. Antes de comenzar su negocio, vivía con su esposo en un cuarto muy pequeño; ahora quiere comprar una casa que sea lo suficientemente grande para tener allí su negocio. “Quiero terminar de pagar este préstamo, para que puedan darme medio millón de pesos para expandir el negocio”.

Angela comenzó a coser cuando tenía 13 años y siente que ésa era su vocación. “Yo siempre quise ser alguien en la vida, una persona de talento, una mujer de triunfo y éxito”.

Agradecimientos

Women's World Banking desea agradecer a Citi Foundation el apoyo proporcionado, el cual hizo posible esta publicación. También agradecemos al personal de ADOPEM su generosidad, al compartir su tiempo e información para la elaboración de esta publicación. Varios integrantes del personal de WWB contribuyeron a la confección de este documento: Miguel Arvelo, Anna Gincherman, Celina Kawas, Rebecca Ruf y Julie Slama, así como la consultora Carmen Bedoya. También deseamos expresar nuestro agradecimiento a Kary Litzmann, por su experto diseño de esta publicación, y a Nelly Bello y Laura Cobos por sus servicios de traducción y edición.

Acerca de WWB

La misión de la red global de Women's World Banking consiste en expandir los activos económicos, la participación y el poder de las mujeres de bajos ingresos y sus unidades familiares, ayudándolos a acceder a los servicios financieros, al conocimiento y a los mercados.

WWB es una red global, integrada por 40 entidades proveedoras de microfinanzas y bancos, que trabaja en 28 países para proporcionar servicios financieros e información a los empresarios de bajos ingresos. La red presta servicios a 24 millones de microempresarios. Los asesores y expertos técnicos trabajan en colaboración con los miembros de nuestra red para proporcionarles una gama de continuos servicios técnicos y de asesoramiento, cuidadosamente diseñados, y para promover de manera activa el intercambio de prácticas óptimas.

Acerca de ADOPEM

La misión de Banco ADOPEM consiste en promover el desarrollo de las familias dominicanas mediante su incorporación a la economía formal y al sistema económico y financiero, dentro de un marco de valores éticos, tratando de beneficiar a la sociedad en general. Banco ADOPEM ha sido miembro de la red de Women's World Banking desde 1982.

Acerca de Citi Foundation

Citi es una destacada compañía global de servicios financieros que ha tenido un indeleble impacto sobre el sector microfinanciero, en particular a través de dos vehículos de inversión: Citi Microfinance y Citi Foundation. Citi Microfinance desarrolla relaciones comerciales con instituciones de microfinanzas (IMF), redes e inversores para expandir el acceso a los servicios financieros de las personas que, por su condición, carecen de acceso a estos servicios o tienen un mínimo acceso a ellos. Trabajando con las líneas de negocio de Citi, éste proporciona a las IMF productos de crédito, de ahorro, de seguros y de remesas, financiación corporativa y soluciones de los mercados de capitales, así como el marco para la evaluación del riesgo en la industria. Citi Foundation está comprometida con el empoderamiento económico de los individuos y familias, particularmente de aquellos más necesitados. En la última década, Citi Foundation ha concedido más de US\$60 millones para apoyar 250 programas y organizaciones de microfinanzas, a lo largo de 55 países.

Contacto

Women's World Banking
8 West 40th Street, 9th Floor
New York, NY 10018

Tel: 212-768-8513 Fax: 212-768-8519
Email: wwb@swwb.org