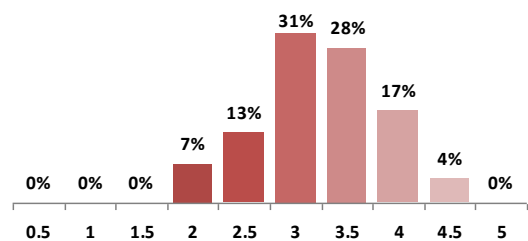


**BANCO ADOPEM | República Dominicana | Mayo 2013**

**Calificaciones Sociales Otorgadas**

Perspectiva de Calificación Social <sup>1</sup>	Positiva
Resultado Social <sup>2</sup>	Excelente
Compromiso Social	Excelente
Calificación de Desempeño	α


 Fecha de Visita Abril 2013

 Calificación anterior de MicroRate 4 estrellas
**Principales Indicadores de Desempeño**

<b>Perfil Social de República Dominicana</b>	Dic-11	Dic-12
Índice de Pobreza	40.4%	39.2%*
Tasa de Desempleo Ampliado**	14.6%	14.7%
<b>Indicadores Banco Adopem</b>		
Cartera Bruta	\$65,500	\$72,498
Número de Prestatarios	145,995	159,718
Ahorros	\$22,785	\$36,481
Número de Ahorristas	n.d.	218,182
% Clientes en zonas rurales	62%	38%***
% Clientes mujeres	74%	73%
Costo por cliente	\$130	\$126
Retención de clientes	72%	74%
Costo efectivo del crédito US\$500	n.d.	76%

\* Valor estimado.

\*\* Incluye a todas las personas en edad de trabajar que a la fecha carecen de empleo.

\*\*\* Metodología de cálculo difiere respecto a 2011.

**Descripción Resumida**

Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM (en adelante ADOPEM) es una institución regulada, con orígenes en una ONG sin fines de lucro. Inicia operaciones como banco en el año 2004, separando los servicios financieros de los no financieros. Otorga créditos bajo la metodología individual y grupal a través de 51 sucursales ubicadas estratégicamente a nivel nacional.

Logra una cartera de US\$72.5 millones, distribuida en casi 160,000 prestatarios y cerca de 200,000 depositantes, con préstamo promedio de US\$454. Enfoca sus operaciones en el nicho bajo del microcrédito y complementa su oferta crediticia con servicios no financieros brindados por la ONG ADOPEM, que dio origen al banco.

**Fundamentos de Calificación**

Banco ADOPEM muestra un desempeño social sobresaliente, sustentado en excelentes resultado y compromiso social.

Logra notable profundidad de las operaciones, destacando su atención al nicho bajo del microcrédito local. El grado de responsabilidad social corporativa es excelente, exhibiendo altos indicadores de retención del cliente interno y externo. Si bien el ratio de gastos operativos sobre cartera es elevado, se observa buen balance entre los objetivos de rentabilidad y los sociales, que se reflejan en un competitivo costo nominal del crédito, a favor de sus prestatarios. La entidad viene cumpliendo adecuadamente los principios de protección al cliente, aunque la consulta a todos los clientes en el buró de crédito es una oportunidad de mejora.

El enfoque social de la entidad es claro y sólido. Los procesos de la IMF se encuentran formalizados y alineados a la misión. La pronta consolidación de la gestión de desempeño social fortalecerá aún más el compromiso social del Banco.

**Factores Sobresalientes**
**Resultado Social**

- Excelente profundidad de las operaciones.
- Buen balance entre objetivos financieros y sociales.
- Excelente responsabilidad social corporativa.
- Buen nivel de protección al cliente.

**Compromiso Social**

- Sólida orientación social.
- Gestión de desempeño social en proceso de consolidación.
- Procesos alineados con los objetivos sociales.

<sup>1</sup> Ver Anexo I.

<sup>2</sup> Ver Anexo I.

**MISIÓN INSTITUCIONAL**

**Misión:** Promover el desarrollo de la familia dominicana, mediante su incorporación al sistema económico y crediticio formal, requeridos por los sectores social y económicamente menos favorecidos, dentro de un marco de valores éticos, buscando la retribución de la sociedad en general.

**Visión:** Mejorar la calidad de vida de los dominicanos, buscando tener una institución cada vez más orientada hacia el éxito del cliente, que provea los servicios especializados en microfinanzas, fomentando el compromiso de los empleados para que se desarrollen y respondan eficientemente a las necesidades de los clientes.

En opinión de MicroRate, ADOPEM viene cumpliendo bien con su misión institucional.

Destacan los esfuerzos de la entidad en atender al segmento de población con escasos recursos económicos. El tamaño del préstamo promedio es profundo, y lo es más el de grupos solidarios. Asimismo, el acompañamiento crediticio con capacitación gratuita a dicho segmento fortalece todavía más su alineamiento con la misión. Ello se refleja además en la próxima consolidación de la gestión de desempeño social.

**RESULTADO SOCIAL****Profundidad y Adecuación de Servicios (Pág. 4)**

ADOPEM muestra una excelente profundidad en sus operaciones. Destaca su atención al nicho bajo del microcrédito dominicano, reflejado en el pequeño monto de préstamo promedio. Presenta una oferta de servicios diversa, bien adaptada a las necesidades y perfil objetivo de clientes. Complementan positivamente su oferta los diversos servicios no financieros otorgados a los clientes.

**Finanzas Responsables (Pág. 5)**

A pesar que muestra moderado ratio de gastos operativos, la entidad alcanza un buen equilibrio entre sus objetivos financieros y sociales. Una estrategia alineada a la misión institucional, acompañada de sólidos resultados por rentabilidad, asegura la continuidad y sostenibilidad de los servicios.

**Responsabilidad Social Corporativa (Pág. 6)**

La responsabilidad social corporativa de ADOPEM es excelente a todo nivel. Presenta adecuadas medidas para proteger al cliente. Además, destacan incluso las diversas acciones a favor de la comunidad y medio ambiente, excepcionalmente visto en las IMF.

**COMPROMISO SOCIAL (Pág. 8)**

ADOPEM muestra un excelente compromiso social. Se ha reforzado la gestión de desempeño social, todavía en vías de consolidación. La buena coordinación entre la ONG y el Banco permiten este favorable alcance. La mayor participación de su principal accionista en este proceso (Fundación Microfinanzas BBVA) permitirá fortalecer aún más esta gestión.

Todos los procesos se encuentran adecuadamente alineados a la estrategia y objetivo institucional, habiéndose incorporado además aspectos sociales.

## Contexto Social

Perfil Social de República Dominicana	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12
Inflación Anual	5.8%	6.2%	7.8%	3.9%
Devaluación Anual	1.7%	3.2%	3.3%	4.1%
Tasa de Cambio, fin del periodo/US\$	36.4	37.5	38.8	40.4
Crecimiento Anual del PBI	3.5%	7.8%	4.2%	3.9%
PBI per cápita (US\$)	\$4,776	\$5,195	\$5,530	\$5,762
Población (millones)	9.8	9.9	10.1	10.2
Incidencia de Pobreza Total*	42.1%	41.6%	40.4%	39.2%**
Tasa de desempleo ampliado***	14.9%	14.3%	14.6%	14.7%

Fuente: International Finance Statistic, CEPAL, World Bank, Sistema Nacional de Indicadores Integrados para el Desarrollo.

\* Medida como porcentaje de personas con ingreso inferior a dos canastas básicas, incluyendo a los que se encuentran en pobreza extrema.

\*\* Valor estimado.

\*\*\* Incluye a todas las personas en edad de trabajar que a la fecha carecen de empleo.

República Dominicana es un país de ingresos medios, todavía en vía de desarrollo. El crecimiento del PBI está sustentado básicamente en actividades de servicio e industria manufacturera, la cual ha demostrado en los últimos períodos un limitado dinamismo.

En relación a los aspectos sociales, gran parte de la población continúa en situación de pobreza. Desde el año 2009 hasta la actualidad, alrededor del 40% de la población se mantiene pobre y un 10% en extrema pobreza<sup>3</sup>, principalmente en provincias ubicadas al oeste de la isla (por ejemplo, Elías Piña y Bahoruco). Estos elevados niveles son explicados por una alta desigualdad de ingresos. Así, el índice de Gini<sup>4</sup> de 0.57 es mayor al promedio regional (0.51).

También muestra rezagos importantes en materia de educación, empleo y otros indicadores de desarrollo humano. A 2012, el Índice de Desarrollo Humano<sup>5</sup> la ubica en el puesto 96 de 187 países, por debajo del ranking promedio regional.

El nivel de calidad de vida es moderado. Si bien presenta un elevado PBI per cápita (US\$5,762), aún no se observan condiciones para un adecuado desarrollo. Del último censo poblacional (2010), el 46.27% de personas cuenta con fuente de agua dentro de su vivienda, 49.65% ha sido afectada alguna vez por un huracán y sólo el 13.83% cuenta con Internet en su vivienda.

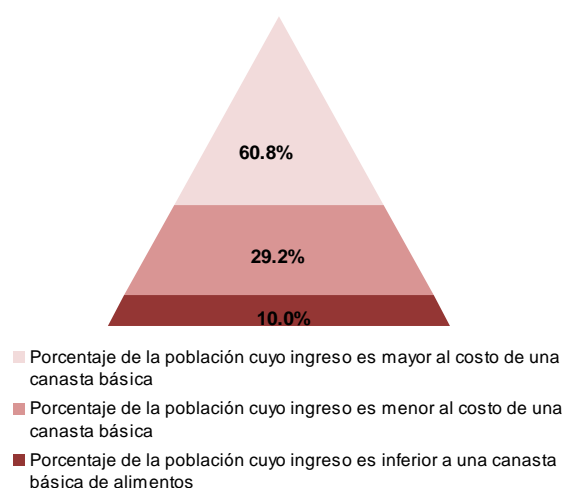
La tasa de informalidad en el empleo<sup>6</sup> es alto (57% a 2012). Ello ha impulsado el incremento del número de instituciones microfinancieras (IMF). Sin embargo,

todavía existe potencial mercado para atender parte de esta población, especialmente en las zonas alejadas como la zona sur (68% de informalidad).

Los principales actores en el sector microfinanciero son los bancos especializados: Alnap, Ademi, Adopem y Pyme BHD. Además, existen varias ONG especializadas, pero con menor participación de mercado.

Banco ADOPEM enfoca sus operaciones el nicho bajo del microcrédito dominicano a través de una importante red de 51 sucursales, de las cuales 34 están ubicadas en la zona rural. Al cierre de 2012, ocupa la segunda posición con relación al total de cartera de bancos de Ahorro y Crédito (equivalente a 13% de la cartera).

## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN ÍNDICE DE POBREZA



<sup>3</sup> Fuente: Indicadores del desarrollo mundial-World Bank

<sup>4</sup> El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, donde 0 corresponde a la perfecta igualdad en la distribución de los ingresos y 1 corresponde a la perfecta desigualdad.

<sup>5</sup> Índice por país que se basa en un indicador social compuesto por tres variables: esperanza de vida, nivel de alfabetización y PBI per cápita. Fuente: Informe IDH 2012 - ONU

<sup>6</sup> Fuente: Sistema Nacional de Indicadores Integrados para el Desarrollo – República Dominicana.

**Resultado Social**

En esta sección se evalúan los logros sociales de la institución.

ADOPEM logra excelentes Resultados Sociales. Destaca la profundidad de sus operaciones e importante presencia casi a nivel nacional. Resalta el equilibrio alcanzado entre sus objetivos financieros y sociales. Muestra una notable responsabilidad social con el empleado, cliente, e incluso con la comunidad y medio ambiente.

**Profundidad y Adecuación de Servicios**

Esta sección evalúa el alcance de la IMF hacia personas de escasos recursos, el nicho en el que se enfoca, la diversidad de productos ofrecidos y el diseño apropiado de productos.

Profundidad y Diseño Apropriado de los Servicios	Dic-11	Dic-12
Porcentaje de clientes en zonas rurales (%)	62%	38%*
Porcentaje de clientes mujeres (%)	74%	73%
Porcentaje de préstamos con garantías no tradicionales (%)	100%	100%
Crédito promedio por cliente (US\$)	\$449	\$454
Promedio de crédito/PBI per cápita	8%	8%
Depósito promedio por ahorrista (US\$) - incluye certificados financieros y cuentas de ahorro	\$99	\$183
Número de productos financieros crediticios	9	9
Número de servicios financieros no crediticios	6	6
Número de productos no financieros (Serv. Sociales)	4	4

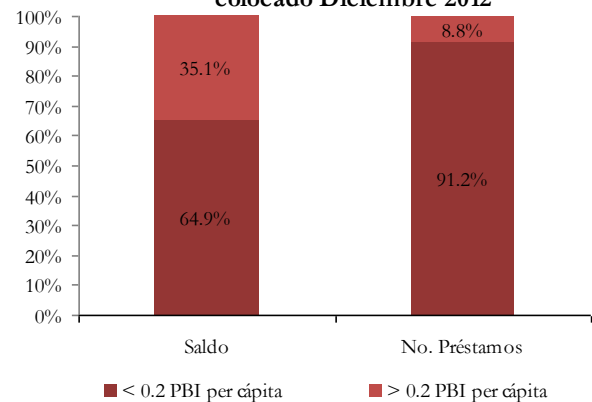
\* Difiere respecto a 2011 debido a que hubo cambio en la metodología de cálculo.

ADOPEM muestra una excelente profundidad en sus operaciones. Destaca su atención al nicho bajo del microcrédito dominicano, reflejado en el pequeño monto de préstamo promedio. Presenta una oferta de servicios diversa, bien adaptada a las necesidades y perfil objetivo de clientes. Complementan positivamente su oferta los diversos servicios no financieros otorgados a los clientes.

El monto promedio del crédito resulta bajo en comparación al ingreso per cápita del país (8%), lo que demuestra su atención a segmentos de menores recursos económicos en zonas periurbanas y rurales. Además, esta profundidad se corrobora bien con el préstamo promedio de grupos solidarios (3% de PBI per cápita), atendiendo a un nicho todavía más bajo con limitado acceso al sistema financiero.

La composición de la cartera por monto desembolsado ratifica sus excelentes niveles de profundidad. En efecto, el 64.9% del saldo total representan el 0.2 veces el PBI per cápita dominicano (equivalente al 91.2% del número de créditos).

Composición de Cartera por monto colocado Diciembre 2012



Presenta una amplia diversidad de productos financieros crediticios y no crediticios. Está liderada esencialmente por microcrédito, adecuándose a las necesidades de su cliente objetivo. Complementa la oferta los 4 productos pasivos (para adultos e incluso niños), micro seguros, remesas, entre otros.

Son notables los esfuerzos de la entidad en brindar préstamos adaptados a la problemática y necesidad del cliente a nivel nacional. Por ejemplo, cuenta con créditos especiales para mujeres víctimas de maltrato (hasta US\$1,250), brindándoles también apoyo y asistencia psicológica, y capacitación para el desarrollo de su negocio. Otro ejemplo es el financiamiento a personas que asisten a los programas de emprendimiento (ofrecido por la ONG) para iniciar un nuevo negocio.

Detalle de Cartera a Diciembre 2012

Producto	Cartera		Prestatarios		Crédito promedio	
	Dic-11	Dic-12	Dic-11	Dic-12	Dic-11	Dic-12
Microcrédito						
Pequeña Empresa*	42.7%	44.5%	14.4%	16.2%	1,333	1,249
Microempresa Indiv.	41.5%	40.2%	54.0%	55.6%	345	328
Grupos Solidarios	12.1%	10.1%	29.5%	25.4%	184	180
Agropecuarios	1.6%	2.3%	1.4%	1.7%	504	608
Vivienda	1.0%	1.5%	0.4%	0.6%	994	1,060
Consumo**	0.3%	0.2%	0.1%	0.1%	2,178	1,578
Otros créditos***	0.8%	1.2%	0.2%	0.4%	1,794	1,443
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$449</b>	<b>\$454</b>

\* Préstamos desembolsados entre US\$1,240 y US\$7,400.

\*\* Préstamos de libre disponibilidad.

\*\*\* Préstamos con garantía de depósitos.

Su presencia casi a nivel nacional es un factor a destacar. Opera en 25 provincias de los 32 de República Dominicana. Presenta un sólido posicionamiento en el segmento más bajo del microcrédito, logrando un sobresaliente alcance.

*Servicios no Financieros*

Consistente con su misión, es positivo que ADOPEM complemente el crédito con capacitaciones técnicas gratuitas a sus clientes.

En ese sentido, resaltan las capacitaciones financieras en temas de manejo de negocio, contabilidad básica, manejo de inventarios; orientación técnico-vocacional (repostería, confecciones, entre otros); y capacitación en desarrollo humano (autoestima, liderazgo, cultura de paz, formación de valores humanos, etc.).

Se espera tener un mayor impacto a través del impulso del ahorro y educación a niños y jóvenes (que pueden ser hijos de clientes).

**Finanzas Responsables**

*Finanzas Responsables reflejan el balance entre los objetivos sociales y financieros. Esta sección evalúa la eficiencia social, costo al cliente y capacidad de la institución para lograr su autosostenibilidad.*

<b>Eficiencia, Costo para el cliente y sostenibilidad</b>	<b>Dic-11</b>	<b>Dic-12</b>
Gastos operativos por cliente (US\$)	\$130	\$126
Gastos de operación	29.6%	28.0%
Costo efectivo para créditos de US\$500	n.d.	75.9%
Costo efectivo para créditos de US\$1,000	n.d.	46.3%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)*	20.1%	22.8%
Margen Operativo	8.7%	7.1%
Cartera en riesgo	4.0%	4.1%
Castigos	0.7%	0.7%

\* Ajustado

A pesar que muestra moderado ratio de gastos operativos, la entidad alcanza un buen equilibrio entre sus objetivos financieros y sociales. Una estrategia bien alineada a la misión institucional, acompañada de sólidos resultados por rentabilidad, asegura la continuidad y sostenibilidad de los servicios.

La eficiencia operativa se mantiene moderada (*Ver Calificación MIR Diciembre 2012*). Este nivel se explica por la profundidad de las operaciones y su presencia en zonas con limitado acceso al crédito. No obstante, el gasto operativo por cliente es un aspecto a destacar. La excelente productividad de los analistas ubica este gasto por prestatario comparativamente mejor al promedio de la muestra MicroRate Individual y Centroamérica (US\$300 y US\$198, respectivamente).

De otro lado, el costo nominal anual del crédito es bajo y acorde al nicho atendido. De hecho, este costo resulta competitivo para el mercado dominicano.

La sólida posición financiera, el buen respaldo del banco, y el interés social de su principal accionista aseguran la continuidad de los servicios ofrecidos en el tiempo.

**Costo del crédito al cliente Diciembre 2012**

<b>Metodología y Monto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>CNA*</b>	<b>CEA**</b>
Individual US\$ 500	Mensual	57.8%	75.9%
Individual US\$ 1,000		38.7%	46.3%

\* Costo Nominal Anual.

\*\* Costo Efectivo Anual. Toma en cuenta los efectos compuestos. Ambos incluyen intereses, comisión por tramitación y comisión por gastos legales.

## Responsabilidad Social Corporativa

*Esta sección evalúa las acciones responsables de la institución hacia las partes relacionadas, en particular sus clientes, personal, comunidad y medio ambiente.*

Responsabilidad Social Corporativa	Dic-11	Dic-12
Rotación de Empleados	21%	25%
Rotación de Analistas	15%	20%
La IMF provee a sus empleados de tiempo completo seguro de salud (adicional al seguro nacional de salud)	Sí	Sí
La IMF provee a sus empleados de tiempo completo una línea de carrera	Sí	Sí
Mantiene sistemas de recolección de quejas o sugerencias de los empleados	Sí	Sí
Retención de clientes	72%	74%
Cuenta con políticas con respecto al medio ambiente	Sí	Sí

La responsabilidad social corporativa de ADOPEM es excelente a todo nivel. Presenta adecuadas medidas para proteger al cliente. Además, destacan incluso las diversas acciones a favor de la comunidad y medio ambiente, excepcionalmente visto en las IMF.

Frente al empleado, la institución logra mantener buenos indicadores de rotación, pese a su ligero incremento. De hecho, se ubican por debajo del promedio MicroRate Individual (31% para empleado y 38% para analistas). La oportunidad laboral, la línea de carrera, y las diversas capacitaciones ofrecidas explican estos favorables resultados.

Resaltan las encuestas anuales a los trabajadores, que indican que la gran mayoría se encuentra satisfecha trabajando en el banco. Es positivo que la IMF efectúe un estudio de clima laboral con una empresa externa especializada cada 2 años (su actualización se daría en el año 2013).

Son favorables las evaluaciones de desempeño semestrales con retroalimentación, capacitaciones continuas a todo nivel y diversos beneficios no monetarios que recibe el personal. Presenta oportunidad de mejora en relación a la mayor difusión de estos beneficios.

Resulta destacable la formalización de un plan de sucesión a todo nivel, así como un plan de líderes en áreas claves. Este último identifica personas con potencial a asumir cargos de responsabilidad, para lo cual se invierte en varios talleres de capacitación. Estas medidas adoptadas fortalecen la continuidad del negocio en caso de rotación.

Hacia la comunidad, las acciones son sobresalientes, y se realiza labor coordinada con la ONG. Por ejemplo, ofrecen educación financiera y atención psicológica a no clientes. Apoyan a hijos de clientes en iniciar o

culminar estudios superiores (universitario o técnico). Asimismo, se remodelan colegios con la participación activa de los vecinos.

Respecto a su gestión a favor del medio ambiente, es prudente la reciente formalización de una política específica. Es saludable que internamente se promueva el ahorro de energía, combustible y uso de papel que impactaría favorable e indirectamente en el medio ambiente. Además de ello, participa en actividades de reforestación.

Hacia el cliente, ADOPEM logra excelentes resultados, con un ratio de retención superior al promedio MicroRate Individual (69.8%). El reconocimiento y sólido posicionamiento logrado en estos años, así como el buen servicio brindado sustentan estos indicadores.

Son favorables los estudios trimestrales de satisfacción al cliente. Ello se realiza con llamadas aleatorias a clientes vía *Call Center* interno y con encuestas efectuadas para medir la conformidad con el servicio recibido. A la fecha, los resultados son positivos.

Principios de Protección al Cliente	Dic-12
Apropiado Diseño y Entrega de Productos	Excelente
Prevención del Sobreendeudamiento	Bueno
Transparencia	Bueno
Precios Responsables	Bueno
Tratamiento Justo y Respetuoso al Cliente	Excelente
Privacidad de los datos del Cliente	Excelente
Mecanismos de Resolución de Conflictos	Bueno

ADOPEM muestra muy buen nivel de protección al cliente. En efecto, la amplia oferta de productos pasivos y activos está adaptada a las necesidades de prestatarios y ahorristas.

Resalta el buen resguardo de la información del cliente. Los expedientes están centralizados en la sede principal. Los pagarés almacenados en bóveda, con las debidas medidas de seguridad.

El trato respetuoso al cliente es parte de la estrategia institucional, y se percibe como bueno durante todo el proceso crediticio, incluso en la cobranza. Es positivo que se cuente con un programa interno que busca medir la calidad de servicio al cliente (*"Pasión por el Servicio"*). Resalta además que presente un manual de cobranza (externa e interna), que define cómo abordar cada situación de recupero.

Muestra adecuada gestión de quejas y sugerencias de clientes. Presenta diversos mecanismos para recopilarlos (buzones, redes sociales y *Call Center*). Aún así, queda pendiente adaptar estos medios al perfil de algunos clientes (27% de analfabetos).

Los precios son responsables, evidenciando un costo efectivo anual menor al promedio dominicano (78.5%). Es saludable la publicación de tasas activas y pasivas en las agencias. No obstante, presenta oportunidad de mejora en el otorgamiento de un plan de pagos con los costos adicionales cobrados al momento del desembolso del préstamo.

Es saludable la consulta al buró de crédito, aunque se realiza sólo para montos superiores a US\$750, (51% de los prestatarios). Si bien el análisis de la capacidad de pago es adecuado (holgado ratio cuota/disponible requerido), no hay límite formal al número de acreedores ni saldo adeudado en el sistema financiero. Asimismo, la política de renovaciones anticipadas no delimita los días de atraso máximo que pueda tener el cliente antes de renovar.

## Compromiso Social

*Compromiso Social evalúa el enfoque social de la entidad y el grado de cumplimiento de la misión institucional, así como la gestión social.*

ADOPEM muestra un excelente compromiso social. Se ha reforzado la gestión de desempeño social, todavía en vías de consolidación. La buena coordinación entre la ONG y el Banco permiten este favorable alcance. La mayor participación de su principal accionista en este proceso (Fundación Microfinanzas BBVA) permitirá fortalecer aún más esta gestión.

### Misión, Comunicación, y Liderazgo de la Gerencia

ADOPEM muestra un sólido contenido social en su misión, conocida ampliamente por todo el personal. El liderazgo y compromiso de la Presidenta Ejecutiva y del Consejo es notable, lo cual favorece su difusión y transmisión a todo nivel.

Asimismo, el equipo de Vice Presidencias y Gerencias demuestra buen equilibrio entre aspectos sociales y objetivos de sus respectivas áreas. Ello permite consistencia con el cumplimiento de la estrategia.

### Planeamiento Estratégico

El Plan Estratégico es coherente con la misión institucional, observándose objetivos y acciones sociales concretos. Existe buen balance entre metas financieras y sociales, que permite la continuidad de los servicios.

Por ejemplo, destaca la formalización del programa “*Pasión por el Servicio*”, que busca lograr la excelencia en el servicio al cliente. Para ello, es positiva la claridad en mantener sólidos niveles rentabilidad, hacer eficiente los procesos claves del negocio y conservar en niveles bajos la rotación del personal.

### Servicio al cliente

El servicio al cliente es remarcable. En efecto, ADOPEM se ubica en zonas periurbanas y rurales de casi todo el país, incluso en lugares con nula presencia de entidades financieras. A pesar del alto costo de implementar una agencia, el tener un ambiente climatizado, cómodo y limpio para atender al público es factor prioritario.

La rapidez del servicio ha mejorado desde la última visita de MicroRate (entre 4 y 7 días). La sistematización de las labores a través de una guía

(“*días típicos de trabajo*”), ha beneficiado la eficiencia del proceso crediticio. El tiempo de desembolso se redujo a 1 ó 2 días, que impactó favorablemente en la satisfacción del cliente.

### Monitoreo

El monitoreo del cumplimiento de la misión es bueno. De hecho, resalta la definición de 19 objetivos y 72 acciones estratégicas a ser desarrolladas durante el año 2013.

Es destacable la medición de impacto de sus créditos en el nivel de vida de los clientes. Algunos ejemplos son la medición del porcentaje de clientes con micro seguros, cuentas de ahorros, nivel de pobreza, clientes exclusivos, etc. Se realiza un seguimiento anual desde su bancarización con ADOPEM.

### Selección y Capacitación

La IMF cuenta con buenos procesos de Selección y Capacitación, en los que incorpora factores sociales que refuerzan la misión y el buen servicio al cliente.

Destaca la permanente preocupación en reclutar personas con vocación social. En ese sentido, es positivo que se seleccione a los analistas aplicando un test psicológico especializado que permite medir el grado de compromiso a largo plazo, honestidad, productividad y servicio.

Es positivo que no se requiera experiencia laboral previa para analista, lo que permite formarlos con la filosofía y valores propios de ADOPEM. El período de inducción de 9 semanas resulta prudente, y combina teoría con trabajo de campo.

La capacitación permanente que brinda el banco es un aspecto que todo el personal de ADOPEM valora y aprecia. Son destacables las continuas inversiones en cursos especializados para analistas, jefes y gerentes en temas de liderazgo; mejores prácticas en microfinanzas a nivel internacional; servicio al cliente, equidad de género y empoderamiento del personal, entre otros.

### Sistema de Incentivos

El sistema de incentivos no incorpora aspectos sociales específicos. Sin embargo, considera como aspecto recompensable el crecimiento en número de créditos y, como penalizador, la calidad de cartera. En tal sentido, indirectamente, promueve un mayor alcance de clientes y una colocación responsable.



### Planes futuros

- Consolidación y formalización de la gestión de desempeño social.
- Mayor impulso a las capacitaciones financieras (a través de cápsulas educativas) para prevenir el sobreendeudamiento de los clientes.
- Consolidación del “*Citi Mobile Collect*” que permitirá ampliar los canales de pago, a favor de sus clientes.

Balance General (US\$'000)	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12
<b>Activo</b>					
Caja y Bancos	4,837	3,619	5,724	5,692	7,680
Inversiones Temporarias	6,230	12,358	7,652	10,979	17,930
Cartera Neta	35,933	46,928	54,606	62,794	69,442
Cartera Bruta	37,064	48,743	56,631	65,500	72,498
Cartera Vigente	36,026	47,135	54,758	62,895	69,530
Cartera en Riesgo	1,039	1,609	1,873	2,605	2,968
Provisiones para Préstamos Dudosos	1,131	1,815	2,025	2,706	3,055
Intereses Devengados Por Cobrar	93	124	139	1,482	1,683
Otros Activos Corrientes	356	894	859	1,101	1,730
<b>Activo Corriente</b>	<b>47,450</b>	<b>63,923</b>	<b>68,981</b>	<b>82,048</b>	<b>98,467</b>
Inversiones de Largo Plazo	1,684	2,560	-	-	-
Activo Fijo	1,459	1,603	2,776	2,610	2,569
Otros Activos	-	-	-	-	-
<b>Total Activo</b>	<b>50,593</b>	<b>68,086</b>	<b>71,756</b>	<b>84,658</b>	<b>101,035</b>
<b>Pasivos</b>					
Ahorros	2,060	3,015	3,878	4,749	6,956
Depósitos a Plazo Fijo, Corto Plazo	8,697	18,126	16,654	17,633	28,111
Obligaciones, Corto Plazo	1,079	3,209	5,695	2,877	3,117
Otros Pasivos, Corto Plazo	3,863	4,336	4,567	5,530	4,005
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>15,698</b>	<b>28,686</b>	<b>30,794</b>	<b>30,790</b>	<b>42,189</b>
Depósitos a Plazo Fijo, Largo Plazo	-	427	134	402	1,414
Obligaciones, Largo Plazo	19,485	25,422	23,544	32,321	34,649
Cuasicapital	3,773	-	-	-	-
Otros Pasivos, Largo Plazo	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo</b>	<b>38,956</b>	<b>54,536</b>	<b>54,472</b>	<b>63,513</b>	<b>78,252</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	5,322	6,488	6,288	9,510	9,140
Ganancias (Pérdidas) Periodo	3,245	3,906	5,092	5,162	5,780
Resultado de Ejercicios Anteriores	4	-	693	(230)	-
Otras Cuentas de Capital	1,381	3,156	5,211	6,703	7,864
<b>Total Patrimonio</b>	<b>9,953</b>	<b>13,550</b>	<b>17,284</b>	<b>21,145</b>	<b>22,783</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>48,909</b>	<b>68,086</b>	<b>71,756</b>	<b>84,658</b>	<b>101,035</b>
Fuente de los Estados Financieros:	EEFF Auditados	EEFF Auditados	Reportes de Gerencia	Estados Auditados	Estados Auditados

Estado de Resultados (US\$'000)	Ene-08	Ene-09	Ene-10	Ene-11	Ene-12
	-	-	-	-	-
Por los periodos comprendidos entre:	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12
Ingresos de Intereses y Comisiones	15,135	20,566	23,980	29,325	31,327
<i>Intereses Percibidos</i>	15,042	20,442	23,841	27,843	29,644
<i>Intereses Devengados</i>	93	124	139	1,482	1,683
Gastos de Intereses y Comisiones	3,050	4,807	4,451	4,832	6,162
<b>Ingreso Financiero Neto</b>	<b>12,085</b>	<b>15,759</b>	<b>19,529</b>	<b>24,493</b>	<b>25,166</b>
Provisión para Préstamos Dudosos	477	901	539	1,152	921
<b>Ingreso Financiero, Después de Provisión</b>	<b>11,608</b>	<b>14,858</b>	<b>18,990</b>	<b>23,341</b>	<b>24,245</b>
Gastos Operativos	8,116	10,564	14,112	18,056	19,329
<i>Personal</i>	4,530	6,544	8,568	10,622	11,295
<i>Otros Gastos Operativos</i>	3,585	4,021	5,544	7,434	8,033
<b>Ingreso Neto de Operaciones</b>	<b>3,492</b>	<b>4,294</b>	<b>4,878</b>	<b>5,286</b>	<b>4,916</b>
Otros Ingresos	919	1,227	1,901	2,253	2,348
<i>Ingresos de Inversiones</i>	472	727	574	700	1,122
<i>Otro Ingresos No Extraordinarios</i>	447	501	1,327	1,554	1,225
Otros Gastos	80	98	85	84	50
<i>Ajuste por el Efecto de Inflación</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros Gastos No Extraordinarios</i>	80	98	85	84	50
<b>Resultado Antes de Cuentas Extraordinarias</b>	<b>4,331</b>	<b>5,423</b>	<b>6,693</b>	<b>7,455</b>	<b>7,214</b>
Extraordinarios	-	-	-	-	-
<i>Ingresos Extraordinarios</i>	-	-	-	-	-
<i>Gastos Extraordinarios</i>	-	-	-	-	-
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>4,331</b>	<b>5,423</b>	<b>6,693</b>	<b>7,455</b>	<b>7,214</b>
Impuestos	1,086	1,517	1,601	2,293	1,434
<b>Resultado</b>	<b>3,245</b>	<b>3,906</b>	<b>5,092</b>	<b>5,162</b>	<b>5,780</b>
Fuente de los Estados Financieros:	EEFF Auditados	EEFF Auditados	Reportes de Gerencia	Estados Auditados	Estados Auditados

TABLA COMPARATIVA SOCIAL AJUSTADA  
(US\$'000)BASADA EN 50 INSTITUCIONES LATINOAMERICANAS DE  
MICROFINANCIAMIENTO

	LIMITE SUPERIOR	1ER. CUARTIL	PROMEDIO	MEDIANA	3ER. CUARTIL	LIMITE INFERIOR
<b>Periodo: Junio 2012</b>						
<b>General</b>						
Cartera Bruta	\$1,667,261	\$210,502	\$173,497	\$45,236	\$13,258	\$1,105
<i>Cambio Anual Cartera Bruta</i>	59.8%	25.9%	17.1%	17.1%	9.1%	-25.6%
Número de Préstamos Vigentes	535,890	136,421	105,641	51,747	18,789	638
<i>Cambio Anual en Número de Préstamos Vigentes</i>	42.4%	17.6%	8.8%	8.7%	1.7%	-31.2%
Número de Prestatarios	472,855	111,863	93,737	48,297	16,064	615
<i>Cambio Anual en Número de Prestatarios</i>	44.0%	15.6%	8.3%	9.5%	2.0%	-31.7%
Saldo promedio de Prestatarios - Montos en Unidades	\$227	\$558	\$1,657	\$1,365	\$2,518	\$5,293
Depósitos	\$1,424,316	\$337,842	\$247,087	\$130,385	\$35,706	\$158
<b>Indicadores de Productividad</b>						
Número de Prestatarios por Oficial de Crédito	582	264	228	201	157	88
Número de Prestatarios / Total Personal	303	141	106	90	65	38
Gasto de personal / Cartera bruta promedio	5.2%	8.0%	15.0%	11.0%	16.7%	60.8%
Oficiales de crédito / Total personal	77.9%	51.2%	45.7%	44.7%	38.3%	15.4%
Sueldo variable / Sueldo base	98.0%	42.8%	31.9%	31.1%	14.6%	0.0%
Personal con < 12 meses en la empresa	9.5%	24.3%	34.1%	34.5%	40.3%	77.8%
<b>Profundidad</b>						
Monto Préstamos Nuevos (US\$)	\$170	\$363	\$1,277	\$780	\$2,036	\$3,812
Monto Promedio Préstamo/GNI per cápita	2%	12%	33%	25%	49%	152%
Número de préstamos < US\$500 (%)	83%	48.7%	30.6%	27.0%	12.0%	0.0%
Número de préstamos < US\$1,000 (%)	93%	63.5%	40.7%	36.0%	17.7%	0.1%
Saldo de Cartera con préstamos < US\$500 (%)	53.5%	9.7%	9.8%	4.2%	0.8%	0.0%
Saldo de Cartera con préstamos < US\$1,000 (%)	94.9%	29.5%	23.1%	12.9%	3.5%	0.0%
% Clientes mujeres	100%	70.0%	58.5%	53.2%	47.0%	0.0%
% Clientes en zonas rurales	98%	78.2%	44.8%	36.2%	13.3%	0.0%
% Préstamos con garantías no tradicionales	100%	97.8%	71.8%	85.0%	48.1%	2.4%
<b>Responsabilidad</b>						
Retención de Clientes	88%	74.9%	67.5%	69.8%	62.9%	4.0%
Rotación de Empleados	9%	24.0%	34.8%	31.0%	41.9%	100.0%
Rotación de Analistas	0%	28.4%	42.3%	38.0%	57.8%	91.0%
<b>Eficiencia, Costo y Sostenibilidad</b>						
Gastos operativos / Cartera bruta promedio	9.0%	14.7%	23.9%	18.9%	28.8%	79.5%
Costo Operativo por Cliente (US\$)	\$78	\$154	\$262	\$233	\$358	\$635
EIR (Tasa de Interés) para créditos US\$500	24.8%	49.0%	74.3%	60.1%	69.5%	351.8%
Ingreso Neto / Patrimonio promedio (ROE)	33.0%	15.8%	9.2%	10.8%	2.2%	-54.0%
Ingreso Neto / Activo promedio (ROA)	14.2%	3.6%	2.2%	1.7%	0.6%	-12.2%
Margen Operativo	15.6%	7.6%	3.9%	4.3%	1.7%	-21.9%
Rendimiento de Cartera	92.4%	42.8%	37.6%	33.9%	24.9%	17.5%
Cartera en Riesgo / Cartera Bruta	0.3%	2.5%	5.0%	4.9%	6.8%	13.5%
Castigos / Cartera Bruta	0.0%	0.7%	2.1%	1.4%	2.9%	20.7%

## ANEXO I –Tabla Calificación Social

<p><b>Calificación Social</b></p> <p>☆☆☆☆☆</p>	<p>La Calificación Social de MicroRate mide el desempeño social de una institución microfinanciera (IMF).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5- estrellas: La IMF muestra un desempeño social de primera clase.</li> <li>• 4- estrellas: La IMF muestra excelente nivel de desempeño social.</li> <li>• 3- estrellas: La IMF muestra buen nivel de desempeño social.</li> <li>• 2- estrellas: La IMF muestra moderado nivel de desempeño social.</li> <li>• 1- estrella: La IMF no muestra desempeño social o si existe es débil.</li> </ul>
<p><b>Resultado Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Excelente</i></li> <li>• <i>Bueno</i></li> <li>• <i>Moderado</i></li> <li>• <i>Débil</i></li> </ul>	<p>Se evalúa los resultados obtenidos de las operaciones de la IMF.</p>
<p><b>Compromiso Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Excelente</i></li> <li>• <i>Bueno</i></li> <li>• <i>Moderado</i></li> <li>• <i>Débil</i></li> </ul>	<p>Se evalúa el enfoque social de la entidad y el grado de cumplimiento de la misión institucional, así como la gestión social.</p>
<p><b>Perspectiva de Calificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positiva</i></li> <li>• <i>Estable</i></li> <li>• <i>Negativa</i></li> <li>• <i>Incierta</i></li> </ul>	<p>Tendencia esperada de la calificación en los próximos 12 meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiva- Se espera que la calificación mejore.</li> <li>• Estable- Se espera que la calificación se mantenga.</li> <li>• Negativa- No se espera que la calificación se mantenga</li> <li>• Incierta- Se identifican factores que no permiten definir una tendencia</li> </ul>
<p><b>Calificación Institucional de Microfinanzas</b></p> <p><math>\alpha, \beta, \gamma</math></p>	<p>Una <b>calificación institucional de microfinanzas</b> evalúa una institución, comparándola con las mejores prácticas en microfinanzas, tomando en cuenta aspectos financieros, operacionales y estratégicos. En particular mide el nivel de eficiencia y eficacia, el nivel y manejo de riesgos, y la perspectiva a futuro que muestra la institución.</p>

## ANEXO II – Glosario de la Calificación Social

<b>Calificación Social</b>	<b>Una Calificación Social de MicroRate mide el desempeño social de una Institución Microfinanciera (IMF).</b>
Desempeño Social	La puesta en práctica de la misión institucional alineada con los valores sociales aceptados.
<b>Resultados Sociales</b>	<b>Evalúa los logros sociales de la institución</b>
Finanzas Responsables	El balance institucional entre los objetivos sociales y financieros.
Responsabilidad Social Corporativa	Acciones responsables de la institución hacia las partes relacionadas, en particular sus clientes, personal, comunidad y medio ambiente.
<b>Compromiso Social</b>	<b>Evalúa la orientación social de la institución y el grado del cumplimiento de su misión, así como la gestión del desempeño social</b>
Enfoque Social	El esfuerzo consciente realizado por la institución para lograr objetivos sociales, particularmente en los niveles gerenciales y directivos.
Misión	Una expresión formal y escrita del propósito fundamental de una organización, que define por qué existe y cómo intenta servir el nicho identificado.
Alineamiento de la misión	El alineamiento de los procesos internos, políticas, cultura, incentivos y servicios de una institución con su misión.
Desvío de la misión	La divergencia de las actividades de la institución y los resultados esperados de su misión.
Gestión del Desempeño Social	Procesos institucionales que incluyen establecer objetivos, monitorearlos, y evaluarlos a través del logro de objetivos, y usar esta evaluación para mejorar el desempeño de la institución.

---

### Equipo de Analistas

---

Mayumi Ogata | [mayumi@microrate.com](mailto:mayumi@microrate.com)  
Francisco Sánchez | [francisco@microrate.com](mailto:francisco@microrate.com)

---

### Contacto

---

#### MicroRate Latin America & El Caribe

Calle Armando Blondet 261  
San Isidro, Lima 27  
Perú  
Tel. +51 (1) 628-7054

#### Oficina Principal

1901 N. Moore Street, Suite 1004  
Arlington, Virginia 22209  
Estados Unidos  
Tel. +1 (703) 243-5340

#### MicroRate África, Europa del Este & Medio Oriente

10, rue Ibnou Al Arif 20 100 Casablanca  
Marruecos  
Tel +212 (0)5 22 25 73 18

---

[info@microrate.com](mailto:info@microrate.com) | [www.microrate.com](http://www.microrate.com)

#### Copyright © 2013 MicroRate Inc.

Prohibida la reproducción total o parcial sin permiso de MicroRate Inc. La calificación que se otorga no implica recomendación para comprar, vender o mantener valores y/o instrumentos de la entidad calificada.