

Serie de Implementación del SPTF

Dimensión 6: Equilibrar el desempeño financiero y social

19 de abril del 2018

Moderadora: Cara Forster, Directora de las Comunicaciones y Capacitación para Latinoamérica, SPTF

Expositoras: Gaby Cárdenas Quezada, Gerente de la Inclusión Financiera, MiBanco (Perú),

Norma Rosas, Consultora Independiente (Perú) y

Ana María Zegarra, Gerente General Adjunta del nuevo MiBanco (Perú)

Introducción

Resumen de la dimensión 6 y sus cuatro estándares (versión 2.0 de los Estándares Universales):

- **6a.** El PSF establece y monitorea tasas de crecimiento que promueven tanto la sostenibilidad financiera como los objetivos sociales.
- **6b.** Los inversores, la junta y gerencia están alineados con los objetivos sociales del PSF y adoptan una estructura financiera apropiada en cuanto a los fuetes, los términos y rendimientos deseados.
- **6c.** El proveedor establece los precios de manera responsable.
- **6d.** El proveedor ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada para un proveedor con objetivos sociales establecidos.

Entrevista con Gaby Cárdenas Quezada, Gerente de la Inclusión Financiera, MiBanco (Perú):

- MiBanco fue un banco de las microfinanzas por mas de 20 años cuando se integró con Financiera Edifycar, una ONG también con larga trayectoria en el mercado peruano. El proceso de integración tuvo que ser en todos los niveles – de personal, de cultura, de procesos etc. Duró 2-3 años para lograr la integración y lo mas fundamental era la integración de la cultura.
- Empezaron desde abajo entrevistándose con el personal de campo para identificar sus prioridades para la transición. Sensibilizar al personal fue un trabajo muy grande porque hay mas de 10,000 personal ahora en el nuevo MiBanco y 6,000 de estos son asesores de crédito. (diapositiva 14) Fue clave solidificar la comprensión del personal como una sola institución, especialmente frente el cliente. La capacitación de los asesores de crédito lleva dos partes:
 - Escuela – la orientación o introducción dura 5 meses y todo es conforme de MiBanco e incluye la GDS.
 - Capacitaciones de refrescar conocimientos unos 2x al año.
- MiBanco tiene tres pilares en su Plan Estratégico (vigente entre 2017-2021) y el desempeño social les conecta a los tres ejes que son 1) Acompañar al cliente es su “espiral de progreso” 2) dar un buen servicio al cliente y 3) la rentabilidad sostenible a largo plazo. (diapositiva 13)
- Un componente importante para la integración de la GDS en el banco fue la adopción formal de la GDS por la junta. El banco había implementado varias prácticas de GDS antes, pero quieren lograr una mejora y adoptaron el marco de los Estándares Universales para ayudarles lograr una implementación mas amplia de las mejores prácticas de la GDS.
- Hicieron una auditoria social utilizando la SPI4 para ver que tan preparado era el banco para su próximo Rating social y la SPI4 les ayudó a compartir los resultados sociales con sus partes interesados. (diapositiva 15)
- En 2015 lanzaron la nueva misión, en 2016 crearon la imagen de las manos para mostrar la cultura del nuevo MiBanco (diapositiva 15) que incluye el concepto de que el centro de la GDS es el cliente. En 2017, contrataron su Rating social más recién y dos meses después escribieron su *Política de Relación con Grupos de Interés* (diapositiva 18) que fue adoptada por la junta. Es

importante que la GDS, como parte integral de esta política, fue adoptada y aprobada por la junta – no solo que quieran hacer la GDS, pero van a hacerlo con intención.

- Los inversores que tienen el nuevo MiBanco son una mezcla de social y comercial. El mas grande es comercial “Credicorp” y hay inversores sociales también como Oikocredit.

Pregunta de la moderadora para Gaby

- ¿Cuéntanos más por favor sobre el Tablero Institucional que mencionó (diapositiva 15)?
 - El Tablero Institucional ha sido parte de la evaluación institucional por muchos años. Presenta indicadores de desempeño financiero y social de manera mensual a la gerencia y la junta. Cada gerencia tiene un sub-tablero, por Riesgo, Finanzas etc. Los indicadores para la Gerencia de Inclusión Financiera incluyen retención de clientes, calidad de servicio, nivel de bancarización de los clientes etc. Cada departamento tiene sus indicadores relevantes. El CEO y RRHH revisan el desempeño de los gerentes trimestralmente comparado con sus metas para los indicadores para su área. El CEO presenta el progreso hacia las metas institucionales dos veces al año a la Gerencia Alta. Todo el mundo esta enfocado en sus metas en el Tablero por que afectan a sus bonos.
 - MiBanco tiene un Comité, que funciona como el campeón para la GDS dentro del nuevo MiBanco. Su trabajo ayuda a que la gente dé seguimiento a las tareas que deben estar trabajando para seguir con la mejora continua de sus prácticas para lograr una gestión centrada en el cliente.

Comentarios de Norma Rosas:

- La integración de la GDS en sus operaciones y estrategias es todo un proceso – no es ni fácil ni rápido.
- El plan estratégico de MiBanco es clave porque muestra como el banco esta centrada en el cliente. Los pasos más importantes que tomaron en MiBanco para lograr la integración de una gestión centrada en el cliente en sus procesos fueron:
 - La integración de dos entidades fuertes (Mibanco y Edyficar)
 - El compromiso de los Altos Directivos con la misión institucional, que enfoque en la inclusión financiera
 - La implementación de la nueva gerencia, de la cual Gaby Cárdenas es Gerente de Inclusión Financiera
 - Adopción e institucionalización de la Gestión del Desempeño Social, previa presentación y aprobación del Directorio
 - Proceso de mejora continua, justamente para no perder el hilo de la misión
 - Ver en las herramientas de gestión - en cada Rating, en el SPI4 y en otras – una oportunidad que permite y fomenta la mejora continua.
- Retomar la GDS fue un reto después de la integración de los dos bancos, porque habían sido competidores. Había que acompañar al cliente y cuidar los RRHH porque las personas *son* la institución y el recurso más importante del banco. Tenía que convencer a los asesores de crédito a trabajar juntos ahora en vez de en contra, como competidores.
- Aún quedan retos por alcanzar, procesos por terminar y brechas que cerrar, incluso demostrando el impacto en la vida de los clientes.

Comentarios de Ana María Zegarra, Gerente General Adjunta de MiBanco (Perú):

- Recientemente, Credicorp tomó la decisión muy importante de considerar las microfinanzas como una línea separada de trabajo porque este trabajo tiene un doble parámetro.
- Están reconociendo a Gaby con un trofeo de agradecimiento hoy porque no ha sido fácil y ha sido mucho trabajo lo que ella ha logrado con su nueva gerencia en los últimos tres años. Ella ha sido la persona comprometida para esta iniciativa de la GDS.
- El año pasado publicaron un [Reporte de la Sostenibilidad](#) que es obligatorio para cada uno de las IMFs en la Bolsa de Valores, pero la gerencia de Gaby lo extendió aún más.

Dónde encontrar más recursos:

- El Manual de los Estándares Universales (versión 2.0) para la GDS, disponible en español: <http://sptf.info/spmstandards/universal-standards>
- La herramienta de auditoría social SPI4: <http://cerise-spi4.squarespace.com>
- La Guía de Implementación v2.0 – guía de referencia para la implementación de cada practica esencial de los Estándares Universales: <http://sptf.info/resources/resource-center/?view=resourcecentercategory&id=8>
- Biblioteca de recursos gratuitos disponibles en español para cada dimensión de los Estándares Universales: <http://sptf.info/resources/resource-center/?view=resourcecentercategory&id=8>
- La presentación y grabación de la sesión de hoy (y todas las sesiones en línea en español): <http://www.sptf.info/online-trainings/implementacion-de-los-estandares-universales>
- La base de datos de consultores en la GDS: <https://sptf.info/resources/find-a-ta-provider>

Citaciones de Gaby:

- “Los Estándares Universales para la GDS tiene una estructura muy útil para la entidad. Mas allá de los servicios financieros, ha sido la receta para mostrar que deben tener presente para el cliente, como cuidar al cliente y asegurar que el rol de los asesores de crédito no solo es vender, sino también pensar en COMO vender.”
- “El SPTF y sus Estándares Universales nos dan los argumentos, las herramientas y las respuestas para convencer al personal.”
- “La GDS es la esencia de las mejores prácticas. La perspectiva del cliente es clave.”
- “Implementación de la GDS no tiene que ser intuitiva ya porque todo el proceso ha sido estructurado por el SPTF.”
- “La GDS debe estar en la ADN de cada empleado.”
- “Hemos aprendido lo necesario que es medir, no solo el acceso a los servicios financieros sino también el USO de los productos. Al final la meta es también medir los cambios en los clientes.”
- “El liderazgo del banco ve la GDS como algo clave para asegurar su ventaja competitiva en un mercado tan competitivo como el peruano y también en los mercados externos.”