

Cómo incluir la gestión del desempeño social en la prestación de servicios financieros

Después de décadas de crecimiento y experimentación, los proveedores de servicios financieros (PSF) han aprendido que para lograr la inclusión financiera y generar beneficios para clientes con ingresos más bajos, deben tener un enfoque centrado en el cliente.¹ Sus productos deben estar diseñados para ayudar a los pobres a mejorar sus vidas y la prestación de servicios debe ser responsable, transparente, justa y segura. La toma de decisiones en cada nivel del negocio debe colocar a los clientes en el centro, para asegurar que las soluciones agreguen valor a las vidas de las personas. Algunos PSF tienen en su ADN el tener a los clientes como el enfoque central: sus sistemas, procesos y empleados ayudan a construir lealtad, confianza y relaciones a largo plazo con los clientes. Otros encuentran que es un desafío, especialmente al prestar servicios a segmentos de clientes de bajos ingresos.

Muchos PSF están buscando lineamientos prácticos relacionados al equilibrio entre la sostenibilidad financiera y los beneficios del cliente, y a la protección al cliente. La Guía de Implementación de los Estándares (la Guía) del Grupo de Trabajo en Desempeño Social (SPTF por sus siglas en inglés)² proporciona lineamientos acerca de cómo mejorar las estrategias, la gobernabilidad, las operaciones y el tratamiento a los empleados. Se basa en un conjunto de estándares de la industria para la gestión del desempeño social (GDS), llamados los Estándares Universales de SPTF para la GDS ("los Estándares Universales").³ La Figura 1 ilustra las seis dimensiones de la GDS que se cubren en la Guía.

Este informe destaca las lecciones de la Guía a favor de la GDS e ilustra cómo pueden los PSF incluir prácticas financieras responsables en la prestación de servicios y contribuir al desarrollo saludable del mercado.

El argumento a favor de la GDS

La GDS es un estilo de gestión que coloca a los clientes en el centro de todas las decisiones estratégicas y operativas. La GDS inicia con una estrategia social

clara, la cual posteriormente es llevada a cabo por la junta, la gerencia y los empleados. Los proveedores con GDS sólida, diseñan productos que ayudan a los clientes a adaptarse a las emergencias, invertir en oportunidades económicas, construir activos y gestionar sus necesidades financieras diarias y de su ciclo de vida. Tales PSF también tratan a sus empleados de manera responsable y mantienen un equilibrio cuidadoso entre los objetivos financieros y sociales de la institución.

La GDS puede fortalecer el desempeño financiero.⁴ Los proveedores que comprenden las necesidades de sus clientes y se enfocan en proporcionar valor tienen mayores probabilidades de ofrecer lo que los clientes desean, lo que, a su vez, facilita el crecimiento de la cuota de mercado, ya que los clientes frecuentemente eligen a los proveedores sobre la base de la reputación, conveniencia del producto y servicio al cliente. Contar con mejor información de los clientes permite una mejor segmentación del mercado, orientación al cliente y oportunidades de venta cruzada. El tratamiento responsable de clientes y empleados da como resultado clientes y empleados más leales, reduciendo así la pérdida de clientes y la

1 En este informe, los términos cliente y usuario se usan de manera intercambiable.

2 SPTF es una asociación global de actores de microfinanzas que desarrollan, divulgan y promueven estándares y buenas prácticas para la gestión y la emisión de informes de desempeño social. www.sptf.info

3 De 2010 a 2012, SPTF dirigió el trabajo de desarrollar los Estándares Universales al reunir insumos y probar estándares preliminares con más de 400 personas de cada grupo de microfinanzas.

4 Vea estudios de la industria, como Hoepner et al. (2012) y González (2010).

5 Vea, por ejemplo, cómo el Fideicomiso de Mujeres de Kenya y el Programa Nacional de Apoyo Rural de Paquistán generaron satisfacción del empleado que dio como resultado la lealtad y el mejor servicio a los clientes en http://sptf.info/images/impl%20series_ppt_english_section%205.pptx.

Figura 1: Las seis dimensiones de los Estándares Universales para la gestión del desempeño social



costosa rotación de personal.⁵ Un análisis reciente realizado por MIX confirmó que los PSF con mayor rotación de personal tenían una baja calidad de la cartera y una baja retención de prestatarios (Pistelli, Pierantozzi y Vento, próxima publicación).

Por supuesto, el implementar la GDS puede representar un costo. El prestar servicios a la medida requiere la inversión en procesos y sistemas que puede tener un impacto negativo en la productividad. De manera similar, el prestar servicios a segmentos del mercado más difíciles de alcanzar y más excluidos puede reducir la eficiencia. Sin embargo, aunque estos cambios pueden afectar las ganancias a corto plazo, a más largo plazo se espera que puedan dar al negocio una ventaja competitiva y una base de clientes más leal.

Por ejemplo, el implementar sistemas que protejan a los clientes puede ser una estrategia inteligente de gestión del riesgo que puede justificar los costos y generar nuevos negocios.⁶ Un estudio realizado en el 2013 encontró que las buenas prácticas en la transparencia de fijación de precios, el manejo de

quejas, el comportamiento ético del personal y la privacidad del cliente se relacionan positivamente a una mayor rentabilidad (Hoepner et al. 2014).

Cada vez más, los financiadores de los PSF buscan más que historias y fotos de clientes; ellos exigen mayor rendición de cuentas para lograr resultados sociales reales y recompensar a las instituciones que pueden entregar datos sociales. Además, a medida que más reguladores y formuladores de políticas se interesan en la inclusión financiera (Cull, Ehrbeck y Holle 2014), éstos están elevando cada vez más las expectativas en relación a las prácticas de protección al cliente, la información social⁷ y, en algunos casos, los cambios sociales reales. Los PSF proactivos se beneficiarán al adelantarse a estas exigencias.

De los Estándares a la práctica⁸

Todas las instituciones se pueden beneficiar de mejores prácticas de GDS, pero no habrá dos proveedores que las implementen exactamente de la misma manera. Las experiencias de una amplia gama de profesionales de la industria, incluyendo proveedores y redes que son

⁶ Vea, por ejemplo, cómo la IMF colombiana Contactar encontró que el instalar una línea gratis para las quejas de los clientes generó nuevos negocios. En menos de un año, este canal de comunicación directa con los clientes generó 193 solicitudes de préstamos, lo que dio como resultado 51 préstamos nuevos por más de \$40,000. Vea <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/803>

⁷ Por ejemplo, un reglamento del 2013 en Bolivia requiere que se presenten informes anuales sobre desempeño social y define estándares de información que incluyen un conjunto mínimo de indicadores que los proveedores deben proporcionar al regulador.

⁸ Esta sección se basa en Wardle (2014), que incluye una descripción detallada de métodos, herramientas, recursos y ejemplos de campo para la implementación de los Estándares Universales. Los lineamientos se dirigen principalmente a los gerentes y la junta de los PSF, pero los financiadores y los proveedores de asistencia técnica también podrían estar interesados.

Recuadro 1. VisionFund, Uganda (VFU), reduce las barreras a la inclusión financiera por medio de la GDS

VisionFund, Uganda, (VFU) implementa exitosamente una de las prácticas de GDS descritas en los Estándares Universales: *VFU utiliza su comprensión de las necesidades y las preferencias de los clientes para reducir las barreras a la inclusión financiera que enfrentan los clientes meta.*

VFU buscaba que el 60 por ciento de sus clientes fueran mujeres, sin embargo en años recientes no había logrado alcanzar su objetivo por aproximadamente el 30 por ciento. La institución se dio cuenta de que esta brecha era resultado de dos decisiones operativas: (1) el poner énfasis en los préstamos grupales en lugar de en los préstamos individuales y (2) el requerir que los clientes presentaran títulos de tierras como garantía colateral.

Estas decisiones crearon barreras para las clientes mujeres, ya que los hombres generalmente desmotivaban a sus esposas para que no se unieran a grupos y las mujeres ugandeses generalmente no tienen títulos de propiedad. Al reconocer el problema, VFU revirtió el equilibrio entre los préstamos grupales e individuales y aceptó formas alternativas de garantía colateral. Dieciocho meses después de personalizar los términos del producto de acuerdo a las necesidades de las mujeres, el alcance de VFU hacia las mujeres aumentó al 42 por ciento de clientes

Fuente: Guía de Implementación de los Estándares Universales SPTF, 2014

miembros del SPTF, demuestran diversos puntos de entrada al cambio. Algunos usan la GDS para abordar un desafío organizacional en particular, tales como la rotación de empleados, la insatisfacción del cliente o la falta de alcance a clientes objetivo (vea un ejemplo de campo en el Recuadro 1). Otros empiezan reevaluando y fortaleciendo sus objetivos sociales. Y otros evalúan todas sus prácticas actuales de GDS, utilizando una herramienta como la Herramienta CERISE de Indicadores del Desempeño Social,⁹ antes de decidir qué prácticas priorizar para mejorar. Sobre la base de estas experiencias, es mejor iniciar con un plan de acción y adoptar un enfoque incremental para la implementación. La implementación gradual permite

a una institución a promover la aceptación entre los empleados, probar la reacción de los clientes a los cambios y responder más ágilmente a las prioridades cambiantes.

Siguiendo las seis dimensiones de los Estándares Universales (Figura 1), los PSF pueden mejorar las prácticas financieras responsables dando pasos para lograr lo siguiente:

1. Definir y monitorear los objetivos sociales.

Una institución debe desarrollar una estrategia social que incluya una misión, la articulación de clientes objetivo, objetivos sociales claros, metas, indicadores y una explicación de cómo los productos y servicios beneficiarán a los clientes. El monitoreo de los datos sociales es crítico para rastrear el progreso. Por ejemplo, MicroLoan Foundation en Malawi recopila datos de desempeño social de los clientes, incluyendo información sobre los niveles de pobreza de los clientes, seguridad alimentaria, razones para su salida y quejas de los clientes. Para asegurar la exactitud de estos datos, la institución tiene protocolos para la recopilación y el análisis de datos.¹⁰

2. Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales.

Los PSF deben luchar por crear compromiso con los objetivos sociales entre los miembros de la junta directiva, la gerencia y los demás empleados. Como un método, Juhudi Kilimo en Kenya rastrea los indicadores clave del desempeño social¹¹ y los comparte regularmente con la junta. La junta ha utilizado los datos para la toma de decisiones estratégicas sobre nuevos productos y la expansión. En otro método, FINCA MFB en Pakistán alinea la aceptación de los empleados con los objetivos institucionales al evaluar a los empleados de campo en qué tan bien implementan los Estándares de Cuidado de Clientes de FINCA MFB; mide y evalúa cómo trata el personal a los clientes, cómo se traslada la información sobre productos a los clientes y la apariencia personal y comportamiento de los empleados.

9 La herramienta CERISE SPI4 es el marco más amplio de recopilación de datos y evaluación para la GDS y está completamente alineada con los Estándares Universales SPTF. Vea <http://spi4wiki.pbworks.com/w/page/74245904/SPI4%20Home>.

10 Para ayudar a facilitar y estandarizar este proceso para otros PSF, MIX ha integrado un conjunto mínimo de indicadores del desempeño social a su plataforma de informes. Vea <http://mixmarket.org/contribute-data>.

11 El informe trimestral de GDS que Juhudi Kilimo presenta a la junta generalmente incluye clasificaciones de pobreza, segmentadas por clientes nuevos/existentes; ingresos y gastos mensuales; activos financiados; resultados de satisfacción del cliente; resultados de satisfacción de empleados y datos relacionados de desempeño financiero; grupos nuevos, clientes totales, prestatarios activos, tasa de crecimiento mensual de clientes, nuevos clientes hombres/mujeres y cartera en riesgo.

- 3. Diseñar productos, servicios y modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.** La investigación de mercados orientada al cliente se inicia comprendiendo las vidas financieras de los clientes objetivo y luego diseñando productos que satisfagan dichas necesidades. En lugar de sencillamente preguntar a los clientes sobre su satisfacción con productos existentes, las técnicas de la GDS incluyen el recopilar información sobre el comportamiento de los clientes, los riesgos comunes, las barreras al acceso y las oportunidades económicas. Por ejemplo, Fonkoze en Haití utiliza empleados capacitados de manera especial para realizar entrevistas a profundidad sobre los negocios de los clientes, la dinámica familiar, las necesidades económicas y nuevas ideas de productos. El diseño centrado en los humanos es otro ejemplo¹², ya que permite a los PSF aprender directamente de los clientes en sus propios entornos y probar las ideas de productos con retroalimentación inmediata del cliente. El diseño orientado al cliente da como resultado productos de alta calidad que están bien adaptados a los clientes.
- 4. Tratar a los clientes responsablemente.** Los PSF deben luchar por cumplir con los estándares de la Certificación de Protección al Cliente de Smart Campaign,¹³ los cuales describen los estándares adecuados para el tratamiento al cliente. Por ejemplo, FinComún en México redujo la tasa de incumplimiento de sus clientes en 7 por ciento en un año y mejoró la reputación de la institución entre los clientes después de la introducción de la política Cobro con Dignidad, que promueve el escuchar a los clientes y discutir soluciones de pago en lugar del cobro sencillo.¹⁴
- 5. Tratar a los empleados responsablemente.** Los PSF que crean un ambiente laboral justo, seguro y de apoyo, empoderan a sus empleados para desarrollarse mejor en sus trabajos. Los PSF deben tener políticas de recursos humanos (HHRR) que protejan a los empleados y monitoreen su satisfacción. Por ejemplo, ESAF India redujo su tasa de rotación de personal actuando sobre los resultados de la encuesta anual de satisfacción de sus empleados que indicaba que los empleados

necesitaban menos horas de trabajo para equilibrar el trabajo con sus obligaciones personales.

- 6. Equilibrar el desempeño financiero y social.** Las decisiones tales como el crecimiento y los objetivos de ganancias, la distribución de ganancias, la selección de fuentes de financiamiento y la remuneración de empleados deben equilibrar los objetivos financieros y los sociales. El fijar precios responsables y el alinear las expectativas del inversionista-PSF sobre los retornos sociales y financieros son aspectos críticos para lograr este equilibrio. Equitas Micro Finance, en India, fue uno de los primeros PSF a nivel global en establecer políticas de ganancias de manera transparente de tal manera que los inversionistas sepan qué retornos sociales y financieros pueden esperar. Equitas tiene un máximo de rendimiento del capital del 25 por ciento y distribuye el 5 por ciento de las ganancias de la compañía en programas sociales, incluyendo campamentos médicos, desarrollo de destrezas y escuelas para los hijos de los clientes. Algunos inversionistas sociales han introducido herramientas que ayudan a los PSF a comprender mejor las expectativas de los inversionistas. Por ejemplo, Triple Jump introdujo un Semáforo de Interés TJ, el cual evalúa si las tasas de interés de un PSF y la rentabilidad asociada son justificables, a la luz de la misión social de la institución.

Integración de la GDS en toda la institución

En lugar de hacer de la GDS un “proyecto especial”, es esencial integrarla en toda la organización. El plan de trabajo de la GDS de una institución debe integrarse en su plan estratégico/de negocios, la junta debe monitorear los resultados sociales, los empleados deben responsabilizarse por deberes específicos de desempeño social y el director ejecutivo debe responsabilizarse por lograr las metas sociales.

AMK, una de las instituciones de microfinanzas captadora de depósitos más grandes de Cambodia, tiene un sistema de RRHH con esquemas de incentivos que toman en cuenta el alcance y la protección al

¹² Vea también McKay y Seltzer (2013).

¹³ Basado en los siete principios de protección al cliente promovidos por the Smart Campaign—una campaña global comprometida a integrar prácticas de protección al cliente en la cultura institucional y las operaciones de la industria de microfinanzas (www.smartcampaign.org).

¹⁴ Este ejemplo se detalla en un estudio de caso de Smart Campaign: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/48>.

cliente, un departamento de investigación interna dedicado que se enfoca en investigación sistemática social y de mercado y un departamento de auditoría interna que cubre los aspectos financieros y sociales de la protección y el servicio al cliente. AMK también tiene un comité sobre desempeño social en la junta, el cual se asegura de que la estrategia y las operaciones respondan al monitoreo del desempeño social y a los datos de investigación. (MCRIL 2007 y AMK 2014).

Este tipo de aceptación por parte de toda la organización permite que las nuevas prácticas se arraiguen de manera duradera. Los Estándares Universales y la Guía que les acompaña ayudan a los PSF a construir esta aceptación y promover la comprensión de la GDS entre los gerentes, para que las mejores prácticas de la GDS den como resultado una prestación de servicios financieros responsable y orientada al cliente.

Referencias

AMK. 2014. "Clients Change Study 2012." Phnom Penn, Camboya: AMK. http://media.wix.com/ugd/b083d5_cc2542dd685c469a83a86c53ded46b76.pdf.

Cull, Robert, Tilman Ehrbeck y Nina Holle. 2014. "Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence." Focus Note 92. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/financial-inclusion-and-development-recent-impact-evidence>.

Gonzalez, Adrian 2010. "Microfinance Synergies and Trade-offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008." Mix Data Brief No.7. Washington, D.C.: MIX. <http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2010/08/microfinance-synergies-and-trade-offs-social-vs-financial>.

Guzman, Sergio. 2013. "Study of Client Protection Practices in Latin America and the Caribbean." Center for Financial Inclusion Publication No. 22. Washington, D.C.: CFI. <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/803>.

Hoepner, Andreas, Hong (Frank) Liu, Aldo Moauro, Bertha Perez-Rocha y Lucia Spaggiari. 2012.

"Financial Results of Microfinance Institutions: Social Performance Matters." Saint Andrews, Reino Unido: Centre for Responsible Banking and Finance, University of Saint Andrews y Microfinanza Rating. http://www.microfinanzarating.com/images/stories/Social_performance_matters_MicroFinanza_Rating_University_St_Andrews_May_2012.pdf.

B. Perez-Rocha, Andreas Hoepner, Lucia Spaggiari, Cecile Lapenu y Bonny Brusky. 2014. "Does Good Client Protection Impact Financial Performance?" Making Microfinance Investment Responsible Action Group, Brief N°3. Luxemburgo: European Microfinance Platform (eMFP).

McKay, Claudia y Yanina Ester Seltzer. 2013. "Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings." Informe. Washington, D.C.: CGAP, December. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Designing-Customer-Centric-Branchless-Banking-Offerings-Dec-2013.pdf>.

MCRIL. 2007. "Managing Social Performance, AMK (Cambodia)." Sussex: Imp-Act. <http://spmresourcecentre.net/index.cfm/linkservid/89852517-DD4D-4144-827D9E42C793805D/showMeta/0/>.

Pistelli, Micol, Anton Simanowitz y Veronika Thiel. 2011. "Survey of 405 MFIs Reporting to MIX 2009–2010." Microbanking Bulletin. Washington, D.C.: MIX. http://www.themix.org/sites/default/files/MBB-%20SoPinSPReporting%20and%20Management_FINAL.pdf.

Pistelli, Micol, Armonia Pierantozzi y Gianfranco Vento. Por publicarse. "Social performance metrics inspected – what any good microfinance business shall track and why". Washington, D.C.: MIX.

Grupo de Trabajo en Desempeño Social. 2012. "Estándares Universales SPTF para la Gestión del Desempeño Social." Washington, D.C.: SPTF. http://www.sptf.info/images/usspm%20manual_english.pdf.

Wardle, Leah. 2014. "La Guía de Implementación de los Estándares Universales SPTF." Washington, D.C.: SPTF. <http://sptf.info/resources/resource-center>

Mayo de 2014

Todas las publicaciones de CGAP se encuentran en el sitio web de CGAP en www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 USA

Tel: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2014

AUTORES:

Antonique Koning, CGAP y Leah Wardle, SPTF