

RACIONALIZAR LA GOBERNANZA DESDE UN ENFOQUE PRÁCTICO

**Financiera
ProEmpresa** 

Financiera ProEmpresa se dedica a otorgar financiamiento a la pequeña y microempresa de los diversos sectores económicos del Perú.

Se inició en los años 80 como una ONG para luego convertirse en una EDPYME en 1999, y en 2012 se establece como entidad financiera cuya visión es convertirse en un banco ético preferido por los emprendedores de la micro y la pequeña empresa.



Beneficiarios Pro Empresa

Ofrece créditos para capital de trabajo, activo fijo y otras necesidades de financiamiento, asimismo depósitos simples, a plazo y CTS, ofrece también servicios financieros de remesas, corresponsalía, venta de seguros, SOAT, entre otros.

Realizan estos servicios financieros comprometidos con la inclusión y desarrollo de los emprendedores y sus familias, incrementando el valor de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.

Sus clientes de negocios (créditos) realizan principalmente actividades de comercio minorista, servicios y actividades agropecuarias en 9 departamentos del Perú.

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN:

Lima, Perú

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

53 puntos de atención en 9 departamentos del Perú: Lima, Ayacucho, Arequipa, Huánuco, Junín, Apurímac, La Libertad, Cusco y Huancavelica.

COMITÉ DE GOBERNANZA

Hugo Espinoza Rodríguez (Presidente del Comité)
Kelly Jaramillo Lima (Miembro, representante de grupo minoritario)
Gerardo Miguel Acha Puertas (Miembro, Independiente)
Aleida Flores Ypenza (Secretario de Actas)

CANTIDAD DE CLIENTES

55,235 (Clientes de créditos al cierre de 2017)
44% Mujeres

CARTERA: US\$ 99.781.539

CRÉDITO PROMEDIO: US\$ 1.806 (a Dic. 2017)

CONSULTOR CAPACITADOR:

Marco Antonio Marotta Camoriano

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

12 meses

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

24 de junio de 2016

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante:
9 de septiembre de 2016
Puntaje de inicio: 90, 24%
Fecha de aprobación Ex Post:
1 de agosto de 2017
Puntaje de cierre: 98,44%

REDES A LAS QUE PERTENECE

Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), Corporación Financiera de Desarrollo (COPEME), Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)

ENTE REGULADOR

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)

ACOMPAÑAMIENTO GIF

Proempresa fue de las primeras pruebas piloto del Proyecto GIF (segunda en Perú), esta entidad vio al acompañamiento como una oportunidad, aunque en una primera instancia como institución fue difícil abrirse a terceros, al final Proempresa expresó su satisfacción por los logros obtenidos con la evaluación de procesos álgidos de gobernanza y con el plan de trabajo para abordar los temas de manera sistemática.

Cabe destacar que Financiera Proempresa cotiza en Bolsa y por lo tanto debe adecuarse a las exigencias que la Superintendencia de Valores establece, debiendo contar con una adecuada Gobernanza, es en esa línea que los directivos se interesaron por el Proyecto GIF.

En la etapa de Diagnóstico ExAnte, y luego del análisis formal y factual, se identificaron las brechas y se procedió a la elaboración de un Plan de Mejora aprobado por el Directorio y en el que se encontraron varias áreas de oportunidad.

En ese contexto Financiera Proempresa, entidad comprometida desde el principio con mejorar la calidad de su gobernanza, se planteó priorizar los siguientes pilares:

- ▶ Derecho de Propiedad
- ▶ Órgano de Dirección
- ▶ Gestión
- ▶ Ética y Conflicto de Intereses.

Después de conocer y entender el uso de la herramienta, y pese a que Proempresa empezó con un puntaje muy alto en el Diagnóstico ExAnte, llegó a mejorar en 12 estándares y con ello la mejora en un 8,2% de su calidad de gobernanza; mejoraron 7 puntos en lo formal y 3 en lo factual.

Entre los resultados que destacan están:

- ▶ Plan de sucesión
- ▶ Escuela interna
- ▶ Apropiación de la herramienta
- ▶ Reglamento de Asamblea



Oficinas Pro Empresa
Lima, Perú

Si bien el Estatuto de la empresa era bastante completo, la herramienta fue muy útil para complementar los siguientes aspectos:

- ▶ Se creó un Reglamento de Asamblea, documento que ha sido desarrollado e implementado con el acompañamiento GIF, contando con la aprobación de la Junta General de Accionistas.
- ▶ Existían áreas de mejora identificadas (estándares) que fueron observados dentro del pilar de Gestión, entre los cuales se desarrolló e inició la implementación de un plan de sucesión de cargos críticos.

- ▶ En términos de Inclusión Financiera se ha implementado una plataforma denominada Hoja de Ruta, que ha permitido evaluar los motivos de rechazo de clientes para adaptar mejor los productos y procesos, lo que permite analizar mejor el desempeño del cliente (capacidad de pago), conocer sus proyecciones a futuro y determinar si es apto para un nuevo crédito con el fin de evitar sobreendeudamientos.
- ▶ El personal es formado internamente, debido a que es importante para Proempresa lograr la formación de colaboradores que muchas veces llegan sin mayor conocimiento del negocio. Un aspecto destacable es que la entidad cuenta con una escuela de capacitación interna que permite la formación de ejecutivos comerciales y genera mucha lealtad entre el personal y la institución.

Por otro lado, se ha realizado una serie de actividades con la finalidad de mejorar el clima laboral en la Financiera, las cuales han sido desarrolladas con la asesoría de una empresa consultora experta en esta materia.

- ▶ Se ha incorporado un sistema de remuneración variable para el directorio basado en los resultados y cumplimiento de determinados indicadores.
- ▶ Se ha implementado un sistema de denuncias que permitirá contar con la debida confidencialidad y con un adecuado control, lo cual será materia de una capacitación a todo el personal de la empresa.

El valor del acompañamiento GIF

"...El tema de gobernanza e inclusión financiera son dos temas fundamentales y estratégicos en el desarrollo de nuestra institución, por eso cuando vimos el Proyecto GIF por primera vez lo consideramos una gran oportunidad para nuestra institución y nos presentamos para poder ser una de las entidades elegidas en el plan piloto. Hubo muchas dudas porque normalmente las consultorías terminan con una monografía grande y muy densa que al final se guarda en un escritorio, sin embargo ellos nos presentaron la figura de Consultor Capacitador que nos pareció muy interesante, adicionalmente a eso desde el día uno nos exigieron el compromiso total del Directorio, de la alta Gerencia y de todos los miembros de la institución para poder hacer un Diagnóstico relevante y adecuado tanto en la parte formal como en la parte factual, pero no sólo quedó en eso, la herramienta es tan generosa que aparte de la evaluación te dan el modelo de cómo te han evaluado y el siguiente paso es que te dan la Caja de Herramientas para poder cerrar esas brechas, te enseñan a usarla y te quedas con ella..."

En ese sentido, la participación del Directorio y el interés demostrado por ellos ha sido muy importante para el desarrollo del acompañamiento GIF. Desde el primer momento mostraron un gran compromiso para conocer la calidad de Gobernanza registrada por su institución, es así que se nombró el Comité de Gobernanza liderado por el Gerente General, y con el apoyo de éste se llevaron a cabo las reuniones mensuales con cada uno de los diferentes responsables de brindar la información requerida para la aplicación de la herramienta, lo que permitió determinar la calidad de gobernanza que registraba la empresa.

Los avances y resultados fueron presentados al Comité de Gobernanza, donde el interés y la preocupación del Presidente del Directorio y los otros miembros permitieron motivar al resto del equipo, generando un mayor compromiso e involucramiento.

Todas estas mejoras fueron logradas gracias a la utilización de la Caja de Herramientas, las cuales fueron puestas a disposición de la propia entidad, que ahora se encuentra en condiciones de realizar internamente su propia evaluación de la calidad de gobernanza.

Jorge Gómez Robles
Gerente General

LECCIONES APRENDIDAS

✓ NO PUEDE HABER INCLUSIÓN FINANCIERA SIN RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el enfoque práctico se incluye la Responsabilidad Social, Proempresa considera que si las personas menos favorecidas no son abordadas con Responsabilidad Social se va deprestando el mercado, también cree que el Proyecto GIF permitirá en un futuro establecer una especie de ISO de la gobernabilidad, que permitirá a las IMF proyectarse y tener un esquema de desarrollo más acorde con los tiempos actuales.



✓ EVALUACION DE LA GOBERNANZA

La evaluación de la calidad de gobernanza ha permitido mejorar la estructura para poder fijar los objetivos de la empresa y supervisión del desempeño.

✓ COMPROMISO

El compromiso de la Presidencia de Directorio, Directorio, Gerente General y principales funcionarios de la empresa ha sido de vital importancia para poder cubrir las brechas identificadas en la calidad de gobernanza de la financiera.

✓ ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y PLANES DE ACCIÓN EN TEMAS DE GOBERNANZA

El establecimiento de indicadores y planes de acción en temas de gobernanza con reporte directo a un comité del directorio ha permitido el seguimiento adecuado y el despliegue en la financiera de la calidad de gobernanza.



Entrega del Certificado de Mejora en la Calidad de Gobernanza (Buenos Aires, noviembre de 2017)

Co-Ejecutado por:



Financiado por:

