



Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social

Guía de Implementación

Social Performance Task Force

Autora: **Leah Wardle**

Versión 2, publicada en diciembre de 2017

PREFACIO

- ▶ El propósito de la Guía de Implementación
- ▶ El Social Performance Task Force (SPTF)
- ▶ Agradecimiento especial a ADA



SIGLAS UTILIZADAS EN ESTE DOCUMENTO

AT	Asistencia técnica (TA en ingles)
CER	Cartera en riesgo (PAR en ingles)
CGAP	Grupo consultivo para asistir a los pobres (el Departamento de Microfinanzas del Banco Mundial)
GDS	Gestión de desempeño social
IMF	Institución de microfinanzas
KPI	Indicador de desempeño profesional RRHH Recursos Humanos
PGO	Proporción de gastos operativos (OER en ingles)
PPI	Índice de superación de la pobreza
PSF	Proveedor de servicios financieros
RC	Rendimiento de cartera (PY en ingles)
RdA	Rendimiento del activo (ROA en ingles)
RdC	Retorno del capital (ROE en ingles)
RNB	El rendimiento nacional bruto (GNI en ingles)
TEA	Tasa Efectiva Anual (APR en ingles)
TI o TIC	Tecnología de la información (y comunicaciones) (IT en ingles)
TIE	Tasa de interés efectiva IF Institución financiera
TIR	Tasa interna de rendimiento
SIG	Sistema(s) de información gerencial (MIS en ingles)
SPI4	Social Performance Indicators 4 (SPI4 por sus siglas en Ingles, o Herramienta Universal de Evaluación del Desempeño Social de CERISE)
SPTF	Grupo de trabajo de desempeño social

EL OBJETIVO DE LA GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Después de la introducción en 2012 de los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (“los Estándares Universales”) del SPTF, la industria le pidió al SPTF orientación sobre cómo poner en práctica los Estándares Universales. La Guía de Implementación de los Estándares Universales para la Gestión de Desempeño Social (“la Guía”) responde a esta demanda, al proveer a los profesionales una orientación práctica y aplicable para mejorar la GDS. Su objetivo principal es dar a los usuarios una guía de “ventanilla única” para la GDS, para que sea más fácil para todos los interesados entender los Estándares Universales y ponerlos en práctica.

La primera versión de esta guía se publicó en 2014. Esta edición de 2017 se basa en la versión 2 de los Estándares Universales (publicada en agosto de 2016), y cuenta con ejemplos de orientación y de campo actualizados.

EL SOCIAL PERFORMANCE TASK FORCE

El Social Performance Task Force (SPTF por sus siglas en Ingles) es una organización sin fines de lucro con varios miles de miembros de todo el mundo. Nuestros miembros provienen de todos los grupos de interesados en las finanzas inclusivas. El SPTF se compromete con estas partes interesadas a desarrollar y promover estándares y buenas prácticas para la gestión del desempeño social (GDS), en un esfuerzo por hacer que los servicios financieros sean más seguros y beneficiosos para los clientes. Para obtener más información, visite nuestro [sitio web](#).

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A ADA

El SPTF aprecia la contribución financiera de la ADA para producir y diseminar esta Guía en tres idiomas. ADA se dedica a la inclusión financiera para personas excluidas en los

países en desarrollo. ADA empodera a las instituciones microfinancieras y redes nacionales y regionales, y les ayuda a obtener fondos para un crecimiento sostenible a través del Fondo Luxemburgense para las Microfinanzas y el Desarrollo. ADA apoya servicios innovadores para la inclusión financiera y proporciona capacitación, a través de los servicios de ADA 3T. ADA también trabaja con países individuales para apoyar sus estrategias de expansión para las finanzas inclusivas. ADA se dedica al tema de la transparencia y la promoción de las prácticas y estándares para la GDS. ADA apoya a iniciativas como Microfact 3.6, una herramienta que permite la implementación directa de tales estándares.

www.ada-microfinance.org

Índice

Guía para la Implementación

de los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social

PREFACIO

- 03 El propósito de la Guía de Implementación
- 03 El Social Performance Task Force (SPTF)
- 03 Agradecimiento especial a ADA

INTRODUCCIÓN

- 10 Definición de la Gestión de Desempeño Social (GDS) y sus beneficios
- 10 Los Estándares Universales del SPTF para la Gestión del Desempeño Social
- 11 Quién Debe Usar la Guía
- 11 Utilización de la Guía
- 12 Dónde Comenzar con la GDS

CAPÍTULO 1

CÓMO UTILIZAR LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES PARA MEJORAR LA PRÁCTICA

- 14 Cómo utilizar este capítulo
- 15 **Paso 1** - PRESENTAR LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES A SU INSTITUCIÓN
- 17 **Paso 2** - REUNIR UN EQUIPO PARA USAR LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES PARA MEJORAR LA PRÁCTICA
- 19 **Paso 3** - EVALUAR LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE LA INSTITUCIÓN EN COMPARACIÓN CON LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES
- 23 **Paso 4** - CREAR UN PLAN DE ACCIÓN USANDO LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN
- 27 **Paso 5** - REVISAR EL PROGRESO REGULARMENTE

CAPÍTULO 2

CÓMO UTILIZAR LA INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO SOCIAL PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES

- 31 Cómo utilizar este capítulo
- 31 Las decisiones de gestión requieren datos de desempeño social
- 32 Utilizar datos de desempeño social para abordar los inconvenientes de gestión clave

- 32 **INCONVENIENTE 1: ALCANZAR RENTABILIDAD/SOSTENIBILIDAD DE MANERA RESPONSABLE**
- 32 **Pregunta 1a** - ¿Estamos alcanzando nuestros objetivos sociales?
- 33 **Pregunta 1b** - ¿Qué son las metas de crecimiento responsable? ¿Las estamos alcanzando?
- 34 **Pregunta 1c** - ¿Qué nivel de rentabilidad debemos alcanzar y cómo destinamos los beneficios?
- 35 **Pregunta 1d** - ¿Qué son los niveles de compensación responsable para los ejecutivos?

- 36 **INCONVENIENTE 2: OBTENER, RETENER Y PROVEER VALOR A SUS CLIENTES OBJETIVO**
- 36 **Pregunta 2a** - ¿Cómo podemos llegar a los clientes objetivo?
- 37 **Pregunta 2b** - ¿Cómo podemos reducir barreras para el acceso?
- 38 **Pregunta 2c** - ¿Cuáles son las necesidades y preferencias de los clientes sobre productos, servicios y entrega?
- 39 **Pregunta 2d** - ¿Estamos reteniendo nuestros clientes?
- 40 **Pregunta 2e** - ¿Están los clientes satisfechos?

- 41 **INCONVENIENTE 3: MANTENER ESTÁNDARES ADECUADOS DE PROTECCIÓN DE CLIENTES**
- 41 **Pregunta 3a** - ¿Estamos previniendo el sobreendeudamiento de los clientes?
- 42 **Pregunta 3b** - ¿Nos comunicamos de manera honesta con nuestros clientes?
- 43 **Pregunta 3c** - ¿Nuestros productos y servicios tienen precios responsables?
- 44 **Pregunta 3d** - ¿Tratamos a los clientes de manera justa y con respeto?
- 45 **Pregunta 3e** - ¿Mantenemos la privacidad de los datos del cliente?
- 46 **Pregunta 3f** - ¿Respondemos a los reclamos de los clientes?

- 47 **INCONVENIENTE 4: ALCANZAR RETENCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**
- 47 **Pregunta 4a** - ¿Nuestras políticas y procedimientos de recursos humanos protegen los derechos de los empleados?
- 47 **Pregunta 4b** - ¿Cómo retenemos el personal?
- 48 **Pregunta 4c** - ¿Los incentivos a los empleados equilibran nuestros objetivos sociales y financieros?
- 49

CAPÍTULO 3

CÓMO IMPLEMENTAR LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES

51 Cómo utilizar este capítulo

52 DIMENSIÓN 1 - DEFINIR Y MONITOREAR OBJETIVOS SOCIALES

53 **Estándar 1A** - EL PROVEEDOR TIENE UNA ESTRATEGIA PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS SOCIALES.

54 1A.1 Articular una misión social

54 1A.2 Definir sus clientes objetivo

55 1A.3 Definir sus objetivos, metas e indicadores sociales

62 1A.4 Articular cómo los productos y los servicios alcanzan sus objetivos sociales

64 **Estándar 1B** - EL PROVEEDOR RECOLECTA Y DIVULGA DATOS EXACTOS DEL CLIENTE ESPECÍFICOS A SUS OBJETIVOS SOCIALES.

65 1B.1 Recopilar datos sociales y seguir protocolos

71 1B.2 Monitorear los niveles de pobreza de los clientes

74 1B.3 Definir e implementar una estrategia ambiental

76 1B.4 Analizar los datos de desempeño social y presentar informes sobre estos

80 DIMENSIÓN 2: ASEGURAR EL COMPROMISO DE LA JUNTA DIRECTIVA, GERENCIA Y EMPLEADOS CON LOS OBJETIVOS SOCIALES

81 **Estándar 2A** - LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA HACEN RENDIR CUENTAS AL PROVEEDOR SOBRE SU MISIÓN Y SUS OBJETIVOS SOCIALES.

82 2A.1 Orientar a la junta directiva acerca de su misión social

83 2A.2 Revisar los datos de desempeño social al nivel de la junta directiva

89 2A.3 Evaluar al presidente ejecutivo en cuanto a su desempeño social

89 2A.4 Cuidar la misión

91 **Estándar 2B** - LA ALTA DIRECCIÓN SUPERVISA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PROVEEDOR PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS SOCIALES.

92 2B.1 Poner en funcionamiento la estrategia social

94 2B.2 Monitorear los riesgos de desempeño social

94 2B.3 Hacer a los altos directivos responsables de los objetivos sociales

97 **Estándar 2C** - LOS EMPLEADOS SON CONTRATADOS, EVALUADOS Y RECONOCIDOS EN BASE A CRITERIOS DE DESEMPEÑO SOCIAL Y FINANCIERO.

98 2C.1 Considerar el desempeño social al contratar empleados

99 2C.2 Capacitar a los empleados en desempeño social y evaluarlos al respecto

101 2C.3 Y 2c.4 Incentivar objetivos sociales, incluidos los préstamos de calidad

107 DIMENSIÓN 3: DISEÑAR PRODUCTOS, SERVICIOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES

108 **Estándar 3A** - EL PROVEEDOR CONOCE LAS NECESIDADES Y LAS PREFERENCIAS DE DISTINTOS TIPOS DE CLIENTES.

109 3A.1 Realizar una investigación sobre el cliente

115 3A.2 Supervisar la idoneidad del producto

122 **Estándar 3B** - LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN ESTÁN DISEÑADOS PARA BENEFICIAR A LOS CLIENTES, Y ESTÁN ALINEADOS CON LOS OBJETIVOS SOCIALES DEL PROVEEDOR.

123 3B.1 Y 3b.2 Ofrecer productos idóneos que reduzcan las barreras para los clientes

125 3B.3 Reducir los riesgos de los clientes

129 3B.4 Permitir al cliente la inversión en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas en el hogar

- 130 3B.5 No utilizar técnicas de venta agresiva
- 131 3B.6 Monitorear a los agentes y a las redes

133 DIMENSIÓN 4: TRATAR A LOS CLIENTES RESPONSABLEMENTE

134 Estándar 4A - PREVENCIÓN DEL SOBREENDEUDAMIENTO (PRINCIPIO DE PROTECCIÓN AL CLIENTE 2)

- 135 4A.1 Seguir el proceso de aprobación del préstamo
- 137 4A.2 Usar el buró de créditos o datos de la competencia
- 137 4A.3 Supervisar el riesgo de sobreendeudamiento
- 140 4A.4 Mantener una buena calidad de cartera

141 Estándar 4B - TRANSPARENCIA (PRINCIPIO DE PROTECCIÓN AL CLIENTE 3)

- 142 4B.1 Divulgar por completo la información del producto
- 145 4B.2 Comunicarse de una forma que los clientes puedan comprender fácilmente, en los momentos adecuados
- 146 4B.3 Apoyar la toma de decisiones del cliente

148 Estándar 4C - TRATO JUSTO Y RESPETUOSO DE LOS CLIENTES (PRINCIPIO DE PROTECCIÓN AL CLIENTE 5)

- 149 4C.1 Hacer cumplir un código de conducta
- 150 4C.2 No discriminar a “categorías protegidas” de características del cliente
- 152 4C.3 Definir prácticas justas y respetuosas para el cobro de deudas
- 155 4C.4 Prevenir y detectar el fraude
- 155 4C.5 Cuidar cuidadosamente el comportamiento del personal
- 156 4C.6 Procesar los procesos de reclamos de seguros de manera justa

158 Estándar 4D - RIVACIDAD DE LOS DATOS DE LOS CLIENTES (PRINCIPIO DE PROTECCIÓN AL CLIENTE 6)

- 159 4D.1 Implementar una política de privacidad y tecnologías adecuadas
- 161 4D.2 Informar a los clientes y obtener el consentimiento del cliente antes de compartir datos

165 Estándar 4E - MECANISMOS PARA LA RESOLUCIÓN DE RECLAMOS (PRINCIPIO DE PROTECCIÓN AL CLIENTE 7)

- 166 4E.1 Recibir y resolver reclamos del cliente
- 170 4E.2 Usar los comentarios de los clientes para mejorar prácticas y productos

174 DIMENSIÓN 5: TRATAR A LOS EMPLEADOS RESPONSABLEMENTE

175 Estándar 5A - EL PROVEEDOR APLICA NORMAS ESCRITAS DE RRHH QUE VELAN POR LOS EMPLEADOS Y AYUDAN A CREAR UN AMBIENTE LABORAL FAVORABLE.

- 176 5A.1 Definir una política de recursos humanos
- 178 5A.2 Pagar a los empleados un salario competitivo
- 178 5A.3 Responder a reclamos de empleados a través de un sistema de agravios formal
- 180 5A.4 Evaluar los riesgos de salud y seguridad e investigar cualquier incidente

183 Estándar 5B - EL PROVEEDOR COMUNICA A TODOS LOS EMPLEADOS LOS TÉRMINOS DE SU EMPLEO Y LES PROPORCIONA CAPACITACIÓN PARA LAS FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO.

- 184 5B.1 Proporcionar a todos los empleados un contrato de empleo
- 185 5B.2 Proporcionar capacitación específica del trabajo

189 Estándar 5C - EL PROVEEDOR MONITOREA LA SATISFACCIÓN Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.

190 5C.1 Comprender la satisfacción de los empleados

191 5C.2 Comprender los motivos para la salida de los empleados

191 5C.3 Corregir problemas institucionales que llevan a la rotación de personal y la insatisfacción de los empleados

193 DIMENSIÓN 6: EQUILIBRAR EL DESEMPEÑO SOCIAL Y FINANCIERO

194 Estándar 6A - EL PROVEEDOR ESTABLECE Y MONITOREA TASAS DE CRECIMIENTO QUE PROMUEVEN TANTO LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA COMO LOS OBJETIVOS SOCIALES.

195 6A.1 Definir metas de crecimiento sostenibles

197 6A.2 Supervisar el crecimiento y mejorar la capacidad según lo necesario

200 Estándar 6B - LOS INVERSORES DE CAPITAL, PRESTAMISTAS, JUNTA Y GERENCIA ESTÁN ALINEADOS CON LOS OBJETIVOS SOCIALES DEL PROVEEDOR Y ADOPTAN UNA ESTRUCTURA FINANCIERA APROPIADA EN CUANTO A LA COMBINACIÓN DE FUENTES, TÉRMINOS Y RENDIMIENTOS DESEADOS.

201 6B.1 Definir una política sobre beneficios y su uso

202 6B.2 Compatibilizar expectativas por adelantado

205 6B.3 Proteger las responsabilidades que tiene con los clientes

205 6B.4 Mantener una estructura financiera transparente

206 Estándar 6C - EL PROVEEDOR ESTABLECE LOS PRECIOS DE MANERA RESPONSABLE.

207 6C.1, 6C.2, Y 6c.3 Establecen precios sostenibles alineados con los intereses de clientes

215 Estándar 6D - EL PROVEEDOR OFRECE UNA REMUNERACIÓN A LOS ALTOS DIRECTIVOS APROPIADA PARA UN PROVEEDOR CON OBJETIVOS SOCIALES ESTABLECIDAS.

216 6D.1 Compatibilizar la remuneración y los incentivos del presidente ejecutivo/director general con los objetivos sociales

217 6D.2 Revelar la remuneración de la gerencia a pedido

217 6D.3 La remuneración de los trabajadores de campo está alineada con los objetivos sociales

218 Agradecimientos

INTRODUCCIÓN

- ▶ Definición de la Gestión de Desempeño Social (GDS) y sus beneficios
- ▶ Los Estándares Universales del SPTF para la Gestión del Desempeño Social
- ▶ Quién Debe Usar la Guía
- ▶ Utilización de la Guía
- ▶ Dónde Comenzar con la GDS

DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO SOCIAL Y SUS BENEFICIOS

La gestión del desempeño social (GDS) se refiere a los sistemas que las organizaciones utilizan para alcanzar sus objetivos sociales establecidas y poner a los clientes en el centro de la estrategia y las operaciones. El desempeño social de un proveedor se refiere a su efectividad en el logro de sus objetivos sociales establecidas y la creación de valor para los clientes. Si un proveedor tiene buenas prácticas de GDS, es más probable que logre un sólido desempeño social.

Después de décadas de crecimiento y experimentación, el sector de las finanzas inclusivas ha aprendido que para alcanzar la inclusión financiera y contribuir a los cambios positivos en las vidas de los clientes, los prestadores de servicios financieros (PSF) deben centrarse en el cliente. Por muchos años, el sector ha puesto énfasis en la sostenibilidad financiera, pero hemos aprendido que el fuerte desempeño financiero por sí mismo no se traduce necesariamente en beneficios para los clientes.

Las instituciones con doble parámetro necesitan tomar medidas deliberadas para ser sostenibles y servir a los intereses de los clientes; estas incluyen llegar a personas excluidas, proteger a sus clientes de riesgos y diseñar y brindar productos adecuados que ayuden a los clientes a afrontar emergencias, invertir en oportunidades económicas para crear activos y gestionar sus necesidades financieras diarias y durante todo el ciclo de vida. Estos esfuerzos constituyen la gestión del desempeño social.

A pesar de que este esfuerzo requiere tiempo y atención, un enfoque de gestión equilibrado beneficia a la institución y al cliente de las siguientes maneras:

- **Productos y servicios centrados en el cliente.** A través de la retroalimentación directa de los clientes y la recolección de datos de desempeño social, el proveedor puede entender cómo afecta a los clientes y qué productos y servicios los clientes valoran. Con esta información, el PSF puede atraer y retener clientes con los productos y los servicios apropiados. Diversos estudios del sector confirman que la gestión del desempeño social tiene implicancias positivas para el desempeño financiero¹.
- **Protección contra el desvío de la misión.** La integración de objetivos sociales en los planes estratégicos y los planes de negocios ayudan a asegurar que, a medida que crece y cambia el proveedor, se mantiene su propósito social.
- **Gestión de riesgos.** Más allá del desvío de la misión, los proveedores enfrentan una mirada de riesgos sociales relacionados con clientes y empleados: la rotación del personal, la salida de clientes y el impacto negativo en los clientes son las mayores categorías de riesgo. Una clara atención a las necesidades de los clientes y los

empleados reduce muchas formas de riesgo institucional.

- **Comunicación a los inversores/donantes.** Utilizando los datos de clientes, el proveedor puede demostrar cambios a nivel de cliente a los interesados externos (como inversores y reguladores), lo que ayuda a atraer y retener financiación.
- **Diferenciación en mercados competitivos.** Los esfuerzos para proteger clientes y proveer excelente servicio al cliente pueden distinguir al proveedor de otros proveedores.
- **Satisfacción/retención de empleados.** Los esfuerzos para tratar al personal de manera responsable pueden generar mejor satisfacción y desempeño de los empleados.
- **Capacidad para influenciar regulaciones.** Los datos sociales positivos y una reputación fuerte en lograr resultados en las vidas de los clientes pueden ayudar a los proveedores a evitar posibles restricciones regulatorias, como límites en las tasas de interés. Los proveedores con fuertes prácticas de GDS pueden influenciar la regulación de los aspectos sociales de microfinanzas.

LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES DEL SPTF PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL²

No hay una fórmula única para lograr la GDS exitosa. Sin embargo, el sector ha reconocido un conjunto de prácticas esenciales de gestión que constituyen una GDS “sólida”. Estas prácticas conforman los Estándares Universales del SPTF para la gestión del desempeño social (“los Estándares Universales”).

Los Estándares Universales reúnen prácticas sólidas implementadas exitosamente en el sector en un manual integral para clarificar e estandarizar la GDS. Desarrollados a través de una importante consulta con todos los actores del sector, los Estándares Universales reflejan prácticas actuales e incentivan a los proveedores hacia un mejor desempeño.

Los proveedores pueden usar los Estándares Universales para entender todos los aspectos de la GDS, evaluar sus propias prácticas en comparación con las prácticas globales y mejorar sus sistemas de gestión en el tiempo. Del mismo modo, otros interesados,

¹ a) Husain, M., Pistelli, M. (2016). *Where Good Intentions Meet Good Business Practices*. MIX.

b) Hoepner, A., L. Spaggiari, C. Lapenu, B. Brusky, B. Perez-Rocha. (2014). “Does good client protection impact financial performance?” Making Microfinance Investment Responsible Action Group, Brief N°3, European Microfinance Platform (eMFP), Luxembourg

c) *Financial Results of Microfinance Institutions*: Social performance matters, 2012.

d) *Microfinance Synergies and Trade-offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008*

² El Manual de Estándares Universales contiene todos los estándares y las prácticas esenciales. Esta guía usa los mismos estándares y prácticas esenciales. El manual puede descargarse en inglés, español, francés, ruso y árabe: <http://sptf.info/spmestándars/universal-estándars>

como inversores, donantes, redes/asociaciones, proveedores de asistencia técnica (AT), consultores y reguladores, pueden usar los Estándares Universales para entender la GDS, evaluar el desempeño de los proveedores y darles apoyo para mejorar las prácticas.

Los Estándares Universales están organizados en seis dimensiones (consulte el Grafico 1), y cada dimensión contiene múltiples estándares. Un estándar es una declaración simple de lo que la institución debe hacer para gestionar el desempeño social. Para cada uno de estos estándares, existen diversas “Prácticas Esenciales”, que detallan cómo lograr el estándar.



El [Manual de Estándares Universales](#) está disponible en inglés, español, francés, portugués y árabe.

GRÁFICO 1. Las seis dimensiones de los Estándares Universales



QUIÉN DEBE USAR LA GUÍA

La Guía está diseñada principalmente para proveedores que buscan alcanzar objetivos sociales. Estos proveedores incluyen organizaciones y cooperativas no gubernamentales de solo crédito, instituciones financieras no bancarias, bancos de microfinanzas y hasta bancos comerciales, en la medida que apunten a clientes marginados y de bajos ingresos.

La Guía también es útil para otros interesados que necesitan entender la GDS y cómo evaluarla, incluidos financiadores, auditores, evaluadores y proveedores de asistencia técnica (AT). También puede ser beneficioso para los proveedores que no tienen objetivos sociales, pero que quieren lograr prácticas más responsables. Las dimensiones 4 y 5 serán particularmente útiles para dichos proveedores.

HOW TO USE THE GUIDE

Sugerimos que los usuarios revisen los contenidos de los capítulos 1 y 2, e utilicen el capítulo 3 como una guía de referencia. Dado que el capítulo 3 provee información detallada sobre cada estándar, los usuarios pueden encontrar más práctico consultar aquellas prácticas que desean mejorar, en lugar de leer todo el capítulo.

El [Capítulo 1](#) sugiere cinco pasos para crear un plan de acción para mejorar la GDS. Utilice este capítulo cuando presente los Estándares Universales a su institución, evalúe sus prácticas y cree un plan de acción para mejorar las prácticas.

La información del [Capítulo 2](#) lo ayudará a poner en marcha su plan de acción de desempeño social al ayudarlo a identificar los *datos de desempeño social* específicos y los puestos gerenciales involucrados en la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Finalmente, el [Capítulo 3](#) contiene la guía “práctica” para cada uno de los 19 estándares individuales de los Estándares Universales. También provee ejemplos de cómo los proveedores los implementan en la práctica. El Capítulo 3 está organizado en seis partes, que reflejan las seis dimensiones de los Estándares Universales (consulte Gráfico 1).



Busque este ícono en toda la Guía: indica un **recurso** donde puede encontrar más información sobre un tema específico.

DÓNDE COMENZAR CON LA GDS

Los Estándares Universales no tienen orden cronológico: existen muchos puntos de inicio posibles para mejorar la práctica. La mayoría de los PSF utilizarán uno de los siguientes puntos de inicio: 1) revisión de la misión y establecer los objetivos sociales de su institución, 2) evaluación de las prácticas de su institución en función de los Estándares Universales, o 3) desarrollo de una respuesta concentrada en un problema de GDS apremiante. Cada uno de estas opciones se describe a continuación.

1. REVISIÓN DE LA MISIÓN DE SU INSTITUCIÓN Y ESTABLACIMIENTO DE LOS OBJETIVOS SOCIALES

Un punto de inicio común para el fortalecimiento de la GDS es comenzar por examinar su misión social y utilizarla para formular objetivos sociales específicos. Luego, puede decidir cómo mejorar sus sistemas de gestión (personas, productos y políticas) para alcanzar dichos objetivos. Este enfoque es útil para instituciones, ya que permite a los gerentes comenzar con un concepto conocido, la misión, y luego empezar a poner en práctica la misión paso a paso. Una institución que comienza aquí encontrará guía en la [Dimensión 1: Definir y monitorear objetivos sociales](#), especialmente útil para revisar la misión y crear una estrategia para alcanzar objetivos sociales. Cuando es momento de implementar la estrategia, la institución puede consultar las otras dimensiones.

2. EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SU INSTITUCIÓN EN FUNCIÓN DE LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES

El [Capítulo 1](#) describe cómo una institución puede presentar el concepto de GDS en la organización, revisar los Estándares Universales y evaluar las prácticas actuales de la institución en comparación con las prácticas descritas en los Estándares Universales. Este punto de inicio le permite a una institución familiarizarse con todos los aspectos de la GDS antes de decidir cómo proceder. Es un enfoque útil para las instituciones que no conocen la GDS o que han implementado algunas GDS y necesitan priorizar sus próximos pasos

3. DESARROLLO DE UNA RESPUESTA CENTRADA A UN ASUNTO APREMIANTE DE LA GDS

Algunos proveedores verán que la GDS es más relevante cuando se la utiliza para enfrentar un desafío operativo específico. Los problemas financieros comunes (p. ej., deserción de clientes, cartera en riesgo (CER) alta y rotación de empleados) pueden enfrentarse con intervenciones de GDS de como entender las necesidades de diferentes segmentos de clientes ([estándar 3A](#)), diseñar productos y servicios que satisfagan necesidades específicas ([estándar 3B](#)), y crear políticas de recursos humanos que protejan a los empleados ([estándar 5A](#)). Los problemas de desempeño por lo general tienen origen en un servicio al cliente ineficiente; por ejemplo, una CERCER alta está frecuentemente vinculada a una combinación de productos de préstamos mal diseñados, formación de grupos o selección de clientes de baja calidad, y una evaluación crediticia pobre. Puede usar los Estándares Universales para saber cómo sus desafíos institucionales se relacionan con los problemas de servicio al cliente (por ejemplo, cómo el diseño del producto puede afectar la retención del cliente) e identificar medidas específicas que la institución puede tomar para resolver estos desafíos (por ejemplo, usar los comentarios del cliente para modificar productos).

Capítulo 1:

Cómo utilizar los Estándares Universales para mejorar la práctica

- ▶ Paso 1. Presentar los Estándares Universales a su institución
- ▶ Paso 2. Reunir un equipo para usar los Estándares Universales para mejorar la práctica
- ▶ Paso 3. Evaluar las prácticas actuales de la institución en comparación con los Estándares Universales
- ▶ Paso 4. Crear un plan de acción usando los resultados de su evaluación
- ▶ Paso 5. Revisar el progreso regularmente

CÓMO UTILIZAR ESTE CAPÍTULO

Este capítulo presenta cinco pasos que puede tomar para utilizar los Estándares Universales para mejorar la práctica. A pesar de que no hay una fórmula para la GDS, estos pasos pueden ayudarlo para guiar el proceso de implementación en su institución.

PASO

1

**PRESENTAR LOS
ESTÁNDARES
UNIVERSALES A
SU INSTITUCIÓN**

PASO

2

**REUNIR UN
EQUIPO PARA
USAR LOS
ESTÁNDARES
UNIVERSALES
PARA MEJORAR
LA PRÁCTICA**

PASO

3

**EVALUAR LAS
PRÁCTICAS
ACTUALES DE LA
INSTITUCIÓN EN
COMPARACIÓN
CON LOS
ESTÁNDARES
UNIVERSALES**

PASO

4

**CREAR UN
PLAN DE
ACCIÓN
USANDO LOS
RESULTADOS
DE SU
EVALUACIÓN**

PASO

5

**REVISAR EL
PROGRESO
REGULARMENTE**

PRESENTAR LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES A SU INSTITUCIÓN

OBJETIVO PARA ESTE PASO

Una vez completado este paso, la alta dirección y la junta directiva³ deben tener claro qué son los Estándares Universales, cómo pueden utilizarse para identificar las prioridades institucionales para la GDS y cómo pueden aplicarse para mejorar las prácticas. Los gerentes deben estar preparados para usar los Estándares Universales para evaluar las prácticas actuales de la institución ([Paso 2](#)).

CÓMO COMPLETAR ESTE PASO

Al presentar los Estándares Universales a la gerencia y a la junta directiva, tal vez deba comenzar con una explicación general de la GDS. Durante esta presentación, enfóquese en cómo la gestión del desempeño social beneficiará a sus clientes y a su institución (consulte [Cuadro 1](#)).

Esta presentación debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la GDS y cómo puede beneficiar a nuestra institución?
- ¿Qué son los Estándares Universales?

- ¿Cómo podemos usar los Estándares Universales para evaluar nuestras prácticas de GDS actuales e identificar nuestras prioridades de GDS? (consulte el [Paso 3](#))
- ¿Cómo podemos usar la GDS para enfrentar los desafíos específicos en nuestra institución?

Durante la presentación, no intente revisar la lista completa de estándares; es mejor que elija uno o dos que sean los más relevantes para su institución. Puede discutir un estándar particular que la institución ya sigue y uno que *aún no* practica. Esto enfatizará que su institución ya tiene algunas prácticas buenas, pero que necesita mejorar otras.

Como se discute en la introducción a esta guía (consulte [Cómo comenzar la implementación](#)), otro enfoque es seleccionar un desafío apremiante de su institución (p. ej., tasas de deserción de clientes en aumento) y discutir algunas prácticas esenciales relacionadas al desafío y muestre cómo los Estándares Universales y esta Guía pueden ayudar a enfrentar sus desafíos.

³ Aunque algunos proveedores no tengan juntas directivas, esta Guía usará el término “junta” para referirse a la entidad que gobierna al proveedor.

CUADRO 1. ARGUMENTOS A FAVOR DE LA GDS

La gestión del desempeño social le permite a un proveedor de servicios financieros (PSF) entender cómo afecta a los clientes, y cómo proveer productos y servicios que los clientes valoran. La GDS le permite al PSF tener en cuenta sus objetivos sociales de maneras concretas y en situaciones de negocios reales, en lugar de tomar decisiones financieras sin entender las consecuencias sociales. Este enfoque equilibrado para la gestión beneficia al PSF (p. ej., fidelidad o retención de clientes) y al cliente (p. ej., productos apropiados).

Los PSF también usan la GDS como una medida de mitigación del riesgo. Las fuertes prácticas de protección a los clientes, en particular, reducen el riesgo de que el PSF desarrolle una mala reputación por perjudicar a los clientes. La GDS también reduce el riesgo de que se entreguen productos inadecuados a los clientes, lo que aumenta la probabilidad de que los clientes utilicen los productos con éxito. Una clara atención a las necesidades de los clientes ayuda a manejar una gran cantidad de riesgos financieros, como la salida de clientes, el lento crecimiento y la baja captación de usuarios objetivo. Del mismo modo, la atención a las necesidades de los empleados puede ayudar a abordar los riesgos de maltrato de los empleados a los clientes, una productividad deficiente y el desgaste de los empleados.

Finalmente, la gestión de los objetivos sociales también le permite al PSF demostrar resultados a nivel del cliente para los interesados internos (como clientes y empleados) e interesados externos (como inversores) al usar datos reales en lugar de anécdotas.



- [Convincing the Skeptic](#) del SPTF ofrece consejos prácticos para enfrentar el escepticismo acerca de la GDS dentro de su organización.
- [Does Good Client Protection Impact Financial Performance?](#) utiliza un análisis estadístico para demostrar cómo la mayoría de las medidas de protección al cliente muestran una relación positiva con el desempeño financiero, en otras palabras, cómo la protección del cliente es buena para el resultado financiero.
- [The Business Case for Customer Centricity](#) argumenta que generar un mayor valor para los clientes es bueno para las empresas porque aumenta el uso, la satisfacción y la lealtad del producto, al tiempo que reduce los costos.
- [Embedding Social Performance Management in Financial Service Delivery del CGAP's](#) provides an overview of SPM, the Universal Estándars, and the business case for managing social performance. (También disponible en [español y francés](#)).
- El sitio web del SPTF proporciona una respuesta a la pregunta: [¿Qué es la GDS?](#) El sitio web también proporciona [respuestas a preguntas comunes](#) sobre GDS. Además, el SPTF ha preparado muchos tipos diferentes de [materiales de comunicación sobre los Estándares Universales](#), incluido un breve folleto sobre los Estándares Universales, un manual de mensajes para instituciones financieras y una presentación en PowerPoint sobre los Estándares Universales. [Algunos materiales están disponibles en español y francés](#).
- El SPTF ofrece una serie de breves notas de orientación, denominadas [SPM Solutions to Operational Challenges](#). Cada una de las notas de orientación discute un problema operativo y sugiere cómo se puede utilizar la GDS como parte de la solución. Los temas incluyen: [crecimiento bajo](#); [morosidad e incumplimiento del cliente](#); y [baja productividad](#).
- [Turning Client Focus into Commercial Success](#) es un estudio de caso sobre UGAFODE (Uganda) que destaca cómo la GDS puede abordar desafíos operacionales urgentes y mejorar los resultados financieros de un PSF.

REUNIR UN EQUIPO DE GDS PARA USAR LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES PARA MEJORAR LA PRÁCTICA

OBJETIVO PARA ESTE PASO

Una vez completado este paso, debe tener un equipo dispuesto a revisar los Estándares Universales, evaluar las prácticas de su institución, identificar sus prioridades y crear un plan de acción de GDS.

CÓMO COMPLETAR ESTE PASO

Reúna un grupo de personal que represente colectivamente todas las áreas de las operaciones de su institución, y que tenga el conocimiento y la autoridad para evaluar las prácticas actuales de la institución y crear un plan de acción para mejorar las prácticas. Asegúrese de que presencia de las personas de este grupo no inhiba la discusión e evaluación colectiva de *todos* los aspectos del negocio, y de que sean suficientemente influyentes para convencer a otros de priorizar la GDS. Además, verifique que ninguna persona del grupo inhiba las discusiones entre los demás (p. ej., algunos empleados quizás no hablen libremente en la presencia del director ejecutivo).

Puede considerar incluir las siguientes personas en el grupo. (La [Tabla 3](#) describe el rol de cada persona durante la evaluación institucional.)

Un miembro de la junta directiva:

- Director ejecutivo (CEO/MD)
- Gerente de operaciones
- Director financiero
- Director de desarrollo de productos
- Director de GDS/campeón de GDS (consulte Cuadro 2)

CUADRO 2. CONSIDERAR LA DESIGNACIÓN DE UN “CAMPEÓN DE GDS”

Cuando decida cómo montar su equipo de GDS, considere la posibilidad de nombrar un “campeón de desempeño social,” un empleado con la motivación y la experiencia para liderar la implementación de GDS. El campeón puede enseñar a otros miembros del equipo sobre la GDS y convertirla en una prioridad institucional. Muchas organizaciones han visto que, en ausencia de un liderazgo de GDS, es difícil para los empleados creer que la GDS es una verdadera prioridad institucional.

Aunque esta es una manera práctica de mantener la GDS en la agenda, cualquier iniciativa significativa de desempeño social requerirá la participación y el aporte de una amplia gama de empleados. Si su institución asigna un campeón de GDS, esa persona debe reunir un equipo GDS, el cual podrá promover la GDS en toda la institución. En otras palabras, asegúrese de que la GDS no se perciba como el trabajo de una persona individual, sino que se debe hacer un esfuerzo para la difusión de las responsabilidades de GDS en todos los departamentos de la institución.

A medida que la GDS se convierte en parte de las operaciones comerciales normales de su organización, la necesidad de un líder de GDS o un equipo especial disminuirá con el tiempo. Por ejemplo, una vez que la GDS se integre en el plan estratégico de la institución, cada departamento será claro sobre sus responsabilidades de GDS, y los jefes de departamento podrán administrar sus propias tareas a discreción, sin la sugerencia de un campeón de GDS o un equipo de GDS.

EJEMPLO DE CAMPO 1. OI COLOMBIA MONTA UNA CAMPAÑA DE GDS

- Director de recursos humanos o Gerente de capacitación
- Director de publicidad o comunicaciones
- Director de tecnología de la información
- Auditor interno/Director de gestión de riesgo/cumplimiento
- Personal de campo (p. ej., Gerentes de sucursal)

No espere que todas estas personas se reúnan para realizar una evaluación organizacional al mismo tiempo. Un grupo tan grande y diverso probablemente no sería eficiente. Por el contrario, el líder de la evaluación querrá consultar a todas las personas mencionadas arriba, y pueden trabajar juntas en grupos pequeños para completar la evaluación durante un período fijo (por ejemplo, 2 semanas).

La red Opportunity International (OI) pone un fuerte énfasis en GDS y apoya a sus miembros para mejorar la práctica. Esta red global quiere ayudar a sus miembros a entender los Estándares Universales y a establecerlos en el camino hacia la certificación en los [Principios de Protección al Cliente de Smart Campaign](#). Para apoyar al miembro OI Colombia en estas actividades, la red ordenó que uno de los miembros del personal del PSF fuera nombrado como “Campeón de GDS” para la institución. El papel principal del campeón era educar a sus colegas sobre la GDS y persuadirlos de que era necesaria y beneficiosa para el PSF. Durante el mandato de tres años del campeón en este papel, este ayudó con éxito a cambiar las prioridades del PSF hacia la implementación de la GDS. Las siguientes son algunas de las tácticas que utilizó para crear compromiso por parte del personal y la administración con respecto a la GDS:

- **Empezó con la gerencia.** Así como el impulso para la GDS vino originalmente del presidente y la junta directiva de OI, la junta ejecutiva y la dirección ejecutiva de OI Colombia tienen la mayor influencia sobre la aceptación de la GDS. El campeón impartió varios “entrenamientos” sobre GDS (información más discusión) al directorio y la gerencia. Las discusiones se centraron en cómo la GDS puede ayudar a OI Colombia a ser más estable financieramente. De estas discusiones, la gerencia formó una estrategia de GDS que el campeón estuvo encargado de “vender” al resto de la institución.
- **Sumó al personal de la sede.** El campeón de la GDS organizó una serie de eventos de “almuerzo y aprendizaje” en los que los ocupados empleados de la sede podían aprender acerca de la GDS durante una comida en la oficina. Los temas comenzaron con lo básico (“¿Qué es la GDS?”) y se volvieron cada vez más técnicos a lo largo del tiempo, hasta llegar a cubrir los Estándares Universales, la estrategia de GDS de OI Colombia y los roles del personal en la implementación.
- **Visitó al personal de campo personalmente.** OI Colombia tiene nueve sucursales y 200 empleados en el campo. El campeón de GDS realizó un “tour de enseñanza” cada año, durante tres años, durante los cuales visitó cada oficina y dio un entrenamiento de tres a cuatro horas para los empleados. El contenido era distinto de los debates en la sede, ya que se centraba más en los aspectos prácticos de la aplicación, como la forma de administrar las encuestas sobre la pobreza.
- **Vendió la GDS internamente.** Entre estos eventos, el campeón de GDS trabajó con el Departamento de Marketing para crear visibilidad y “reconocimiento de marca” para la estrategia de GDS. Los temas de GDS se incluyeron en el boletín interno (temas como el papel social de OI, las razones para recolectar datos sociales y los resultados del cuadro de pobreza). El Departamento de TI también creó un protector de pantalla con los [Principios de Protección al Cliente de Smart Campaign](#) para que el personal los internalizara. Por último, el Departamento de Marketing desarrolló videos promocionales sobre la importancia de la GDS y los principios de servicio al cliente de OI. Estos videos se reproducen en los televisores de circuito cerrado en cada sucursal y la sede.

PASO

3

EVALUAR LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE SU INSTITUCIÓN EN COMPARACIÓN CON LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES

OBJETIVO PARA ESTE PASO

Una vez completado este paso, su equipo de gerencia debe haber detectado cuáles prácticas esenciales su institución ya está implementando y cuáles no.

CÓMO COMPLETAR ESTE PASO

Una evaluación de las prácticas actuales de GDS de su institución revelará las áreas de práctica más débiles que la institución debe abordar. Sin importar dónde inicie los esfuerzos de implementación de los Estándares Universales, lo mejor es evaluar las prácticas de su institución en comparación con todo el conjunto de Estándares Universales. Además de descubrir debilidades de las que quizá no esté al tanto, esta evaluación lo ayudará a entender cómo un “problema apremiante” puede afectar a muchas áreas de la gestión.

Para su evaluación, use la herramienta universal de evaluación del desempeño social de CERISE, la herramienta de auditoría social SPI4.⁴ Esta herramienta aborda cada una de las Prácticas Esenciales que se encuentran en los Estándares Universales y le permite a su institución puntuar su cumplimiento de cada práctica. La herramienta es gratuita y ofrece un formato Excel para la entrada y el análisis de datos que facilita responder los indicadores y ver los resultados de la evaluación (consulte Cuadro 3).



El **SPI4** está disponible en inglés, francés, español, ruso, portugués, bahasa indonesio y árabe. CERISE también ofrece una guía llamada **SPI4 paso a paso**, que explica cómo usar la herramienta. CERISE proporciona un ejemplo de un **SPI4 completo**, la plantilla para un **informe final**, y **normas de uso** para los auditores.

⁴ Descargue la guía de usuario de SPI4 aquí: <http://www.cerise-spi4.org/espanol/>.

CUADRO 3. RESULTADOS GRÁFICOS GENERADOS POR EL SPI4

Después de que su institución obtenga un puntaje para cada indicador en el SPI4, los resultados gráficos permiten ver dónde su institución está haciendo las cosas bien, y donde debe mejorar, tanto por dimensión como por estándar.

Puntaje de los Estándares Universales por Dimensión





ELEGIR LA FORMA DE LLEVAR ADELANTE LA EVALUACIÓN

Tanto si está llevando adelante una evaluación integral como si está evaluando Prácticas Esenciales selectas, aún debe decidir si su equipo de GDS lo hará por su cuenta, si contratará un facilitador externo para guiar al equipo durante la evaluación o si contratará un facilitador externo para realizar la evaluación de manera independiente. La Tabla 2 muestra “pros” y “contras” de cada una de estas opciones.

TABLA 1. DOS ENFOQUES DIFERENTES PARA USAR EL SPI4

ENFOQUE	PROS	CONTRAS
EL PERSONAL DIRIGE UNA AUTOEVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Crea liderazgo entre los facilitadores del personal y aportes entre todo el personal participante. • Menos costoso que contratar un facilitador externo. • Menos consumo de tiempo (la experiencia sugiere de 1 a 5 días de trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal puede tener preguntas que no saben cómo responder, en la ausencia del experto de GDS. • Una visita de un consultor puede ayudar al personal a priorizar la evaluación.
EL AUDITOR DE SPI4 APOYA UNA AUTOEVALUACIÓN ACOMPAÑADA	<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador puede responder preguntas sobre GDS que tenga el personal. • El facilitador puede hacer preguntas difíciles (e identificar vacíos) que al personal del PSF por sí mismo le serían difíciles de reconocer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más costoso que utilizar el personal propio. • Probablemente lleve más tiempo, ya que el facilitador externo explicará los estándares/indicadores y hará preguntas de sondeo sobre la práctica actual (la experiencia sugiere de 3 a 5 días de trabajo en el lugar).

Puede solicitar a todo el “equipo de GDS” (consulte [Paso 2](#)) que participe en la revisión, o puede asignar ciertos miembros de grupo para que revisen las prácticas encontradas en las dimensiones específicas de los Estándares Universales. La [Tabla 2](#) sugiere qué miembros del equipo deben estar involucrados en la revisión de cada dimensión

TABLA 2. MIEMBROS DE EQUIPO RELEVANTES PARA REVISAR CADA DIMENSIÓN DE LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES

	Dimensión					
	1	2	3	4	5	6
Miembro de la junta directiva		■				■
Presidente ejecutivo/ Director general	■	■		■		■
Operaciones	■	■	■	■		■
Finanzas	■	■				■
I+D	■		■	■		
RRHH/Capacitación		■	■	■	■	
ICT	■	■		■		
Auditoría/Riesgo	■	■		■		■
Personal de campo			■	■	■	

CUADRO 4. COMPARAR SUS RESULTADOS CON LOS DE SUS PARES

Debido a que el SPI4 se basa en los Estándares Universales y es una herramienta común utilizada por cientos de PSF, puede comparar los [resultados de su evaluación con otros usuarios de SPI4](#). Marque sus resultados utilizando las tablas de referencia disponibles en el sitio web de CERISE. La tabla le permite comparar sus resultados con sus pares, ya sea por país, tamaño, estado legal y estado de ganancias. En particular, estas comparaciones pueden ayudar a poner puntuaciones bajas en perspectiva para que no sean desmoralizantes para su equipo.

La tabla abajo compare los pro medios para los puntos de referencia para su región con los resultados del SPI4 para un proveedor.

Por región: ASIA	Promedio de todas las auditorías* (N=46)	El puntaje promedio de su institución
Dim. 1: DEFINIR Y MONITOREAR OBJETIVOS...	66	61
Dim. 2: ASEGURAR EL COMPROMISO DE...	56	58
Dim. 3: DISEÑAR PRODUCTOS, SERVICIOS,...	65	70
Dim. 4: TRATAR A LOS CLIENTES...	72	75
Dim. 5: TRATAR A LOS EMPLEADOS...	74	57
Dim. 6: EQUILIBRAR EL DESEMPEÑO...	78	70
Número de auditorías sociales	46	1

* Las auditorías de la más alta calidad: aquellas hecho por los auditores expertos, que son 100% completas y que incluyen comentarios para justificar el puntaje.



- Para obtener más información sobre cómo los auditores de SPI4 son entrenados y examinados, visite la página web [Capacitarse](#) de CERISE.
- Para encontrar un auditor capacitado, consulte la [Base de Datos de Proveedores de Asistencia Técnica del SPTF](#).

EJEMPLO DE CAMPO 2. EXPERIENCIA DE ECLOF MYANMAR CON EL SPI4

- ECLOF International, como parte de su apoyo permanente a los miembros de su red, encargó una auditoría SPI4 al miembro ECLOF Myanmar. La auditoría pretendía revelar cómo ECLOF International podía proporcionar apoyo de GDS a ECLOF Myanmar.
- Dos semanas antes de la visita, el auditor de SPI4 revisó los documentos institucionales clave y las entrevistas programadas con la alta gerencia, los clientes y el personal de la sucursal. Durante la visita in situ, que tuvo lugar durante cinco días, el auditor comenzó entrevistando a varios miembros de la junta directiva, al director general y a los jefes de departamento de la sede. En una sucursal, el auditor realizó dos discusiones de grupos focales con clientes de dos aldeas y una discusión de grupo focal con oficiales de campo; realizó entrevistas con el director de la sucursal y sus dos subdirectores; y revisó los archivos de Evaluación Participativa de la Pobreza (que contienen los datos sociodemográficos de los clientes), junto con la documentación del préstamo y la información del SIG de la sucursal.
- El último día de la visita in situ, el auditor se reunió con la alta dirección y el consejo. El equipo aceptó las conclusiones de la visita con algunas observaciones y aclaraciones que se abordarán en el informe final. La auditoría encontró que ECLOF Myanmar tiene prácticas sólidas en las áreas de entregar productos asequibles basados en las necesidades a clientes en áreas rurales, y en equilibrar el desempeño financiero y social. La auditoría también reveló varias áreas que necesitan mejoras, entre las que se incluyen una mejor protección de los datos de los clientes, la necesidad de un mecanismo de resolución de quejas y el desarrollo de indicadores y metas sociales concretos.
- El informe de auditoría, presentado varias semanas después de la visita in situ, proporcionó un esquema para la creación de un plan de acción de GDS. El informe recomendaba que el equipo de ECLOF diera prioridad a los ítems de acción como altos (a implementar dentro de 1-2 años), medios (dentro de 2-3 años) o bajos (+ de 2-3 años). ECLOF Myanmar utilizó la plantilla para crear un proyecto de plan de acción de GDS y lo envió a la red para su revisión. En respuesta al informe del SPI4 y al plan de acción resultante, un equipo de ECLOF International visitó Myanmar y ayudó al PSF a perfeccionar el plan de acción y asignar el apoyo técnico y financiero necesario a cada punto de acción. Durante esta visita, acordaron una lista de prioridades para el próximo año y un cronograma para la implementación, que se muestra en la tabla a continuación.

Dimensión de los estándares universales	Medida de acción	Plazo de ejecución, año 1
1 - Definir y monitorear los objetivos sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos e indicadores sociales concretos, adaptar el SIG para almacenar y analizar datos sociales y elaborar informes sobre indicadores sociales • Desarrollar el progreso de la recolección y el análisis de datos sobre la pobreza⁵ 	T2 T4
2 - Compromiso del empleado y de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un panel de control social para las reuniones del consejo 	T4
3 - Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir una encuesta de satisfacción del cliente 	T2
4 - Tratar a los clientes de manera responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar el contrato de préstamo para informar a los clientes sobre sus derechos • Introducir una política y procedimientos de protección de datos del cliente • Introducir un mecanismo de quejas de los clientes 	T2 T2 T3
5 - Tratar a los empleados de manera responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir un procedimiento de queja del personal • Realizar una encuesta de satisfacción del personal 	T2 T4

Según la gerencia, la auditoría de SPI4 llegó en el momento adecuado para ECLOF Myanmar. El regulador de microfinanzas del país recientemente había emitido un reglamento que exigía que los proveedores de microfinanzas cumplieran con las normas de protección al cliente. La regulación se basa en los mismos [principios defendidos por Smart Campaign](#), que están plenamente representados en los Estándares Universales y la herramienta de auditoría SPI4. Al haber pasado por un SPI4 poco antes de que el nuevo reglamento entrara en vigor, ECLOF Myanmar ya era consciente de su desempeño social general y grado de cumplimiento de los Principios de Protección del Cliente. Tal vez lo más importante, ya tenían un plan de mejora concreta en acción.

⁵ El [Poverty Probability Index](#) es una herramienta de medición de la pobreza.

CREATE AN ACTION PLAN USING THE RESULTS OF YOUR ASSESSMENT

OBJETIVO PARA ESTE PASO

Una vez completado este paso, su institución deberá tener un plan de acción para mejorar prácticas de GDS específicas, lo que incluye una línea temporal, asignaciones a empleados, y presupuesto.

CÓMO COMPLETAR ESTE PASO

La evaluación del [Paso 3](#) probablemente revele múltiples vacíos en la práctica actual. Su institución debe priorizar los vacíos que abordará, consultar la guía provista en el [Capítulo 3](#) de esta Guía y luego crear un plan de acción sobre cómo su institución mejorará la práctica, comenzando por sus áreas de mayor prioridad.



CERISE ofrece un [plan de acción](#) en Excel. También disponible en [español](#) y [francés](#).

PRIORIZAR MEDIDAS DE ACCIÓN

No hay una sola mejor manera de determinar qué acciones priorizar. Usando los resultados generados por el SPI4, examine qué Prácticas Esenciales necesitan trabajar. Luego, utilice estas cuatro preguntas para ayudar en su proceso de priorización:

1. **¿Cómo beneficiará la acción a sus clientes?** ¿La acción creará beneficios directos o indirectos para sus clientes? En muchos casos, lo que es bueno para su cliente también es bueno para nuestra institución, ya que los clientes satisfechos son leales y tienen un mayor éxito con sus productos. Por ejemplo, si la evaluación reveló

que su institución no tiene una política que defina las prácticas apropiadas e inapropiadas de cobro de deudas, la creación de esta política podría ser un elemento de acción que beneficia directamente a los clientes que están atrasados. Dicha política reduce la probabilidad de que el personal de crédito/recaudación viole los derechos de los clientes durante el proceso de cobranza.

2. **¿De qué manera beneficiará la acción las prioridades estratégicas de la institución?** Asegúrese de que cualquier acción que priorice está en línea con sus prioridades estratégicas, por lo que es más fácil encajarla en su plan estratégico global y está en sintonía con el lugar hacia donde se dirige como organización. Por ejemplo, si su plan trienal incluye un enfoque en mejorar su sistema de administración de datos, puede priorizar algunas de las prácticas que se encuentran en el [Estándar 1B](#)—como la introducción de una herramienta de medición de la pobreza para entender si está alcanzando a sus clientes objetivo o la creación de Protocolos de gestión de datos sobre cómo se recopilan e informan los datos sociales.
3. **¿De qué manera la acción reducirá el riesgo para la institución?** Si ya ha identificado áreas de alto riesgo para su institución, priorice las acciones que afectarán esas áreas. Por ejemplo, si la deserción de clientes es un área de alto riesgo, pregunte: ¿Qué nos dice la evaluación de por qué nuestros clientes se van? ¿Revela que su institución no proporciona a los clientes una documentación fácil de entender de los términos y

condiciones del producto? Tal vez demuestre que todavía no ha establecido límites de carga laboral del personal saludable, lo que crea el riesgo de un mal servicio al cliente, entre otros problemas. Si ha identificado al personal como un área de riesgo clave, analice de cerca cómo califica en los indicadores de la [Dimensión 5](#). ¿Proporciona al personal la capacitación y el apoyo necesarios para desempeñarse bien? ¿Sabe si la satisfacción del personal es baja y, de ser así, ¿por qué? Utilice su plan de acción de GDS para apoyar directamente sus prioridades actuales de gestión de riesgos.

4. **¿Qué recursos se requieren (humanos y financieros)?** Para determinar con precisión el nivel de esfuerzo requerido para una actividad en particular, primero considere todas las cosas que está haciendo actualmente para implementar la GDS. Con toda probabilidad, usted ya tiene muchas buenas prácticas implementadas. Basándose en estas para unas cuantas “victorias rápidas”, energizará a su personal para asumir las actividades de mayor esfuerzo. Si selecciona una actividad que requiere mayores recursos, asegúrese de que el beneficio para sus clientes y su institución también sea alto. Por ejemplo, puede decidir crear una línea telefónica de reclamaciones de clientes para reemplazar las cajas de sugerencias de sucursal. Aunque el esfuerzo inicial y los costos pueden ser altos, esta actividad aumentará probablemente la satisfacción del cliente, creará una mayor responsabilidad de los oficiales de campo y proporcionará a la gerencia información para hacer mejoras operacionales o de producto.

Después de completar el SPI4, KOMIDA (Indonesia) consideró cuidadosamente cómo priorizar una lista de más de 30 actividades potenciales de fortalecimiento de GDS. Dado que las actividades potenciales se distribuyeron en varios departamentos (por ejemplo, GDS, Secretaría, Operaciones, Capacitación, Recursos Humanos, Finanzas, Director Ejecutivo), la administración de KOMIDA pidió a cada departamento que sugiriera prioridades para sus propios ítems de acción y el soporte requerido. A continuación, KOMIDA analizó esta retroalimentación y formuló las siguientes preguntas:

- ¿Qué dimensiones/recomendaciones tenían dependencias, es decir, actividades posteriores que se construirían a partir de ellas?
- ¿Qué actividades requerirían cambios operacionales significativos?
- ¿Qué actividades tendrán el mayor impacto en el presupuesto?
- ¿Cuáles son las “victorias rápidas” y cuáles llevarán más tiempo?
- ¿Cómo encajan cada una de las actividades con nuestras otras actividades planificadas?

KOMIDA priorizó las actividades que tienen “dependencias”, lo que significa que las actividades futuras dependen de su finalización exitosa. Por ejemplo, para establecer metas sociales realistas, KOMIDA necesitaba analizar primero sus datos sociales existentes para tener una idea del desempeño actual. Además, para poder reportar a la junta sobre GDS, KOMIDA necesitó primero actualizar su SIG para analizar datos sociales.

KOMIDA también quería ser realista acerca de cuántas actividades “importantes”, como las llamaban, buscaban por vez. Las actividades principales eran aquellas que requerían la mayor cantidad de tiempo y atención. Una de esas actividades consistía en realizar cambios en el análisis de la capacidad de reembolso del PSF. Una revisión del proceso actual requeriría una inversión significativa e involucraría a los empleados en todos los niveles de la institución. KOMIDA sabía que no debían tratar de encarar demasiados cambios importantes al mismo tiempo.

Una vez que KOMIDA decidió un conjunto de actividades priorizadas, la administración volvió a cada departamento para desarrollar un calendario realista para la implementación. Una vez más, el PSF trató de ser lo más realista posible, permitiendo retrasos normales y prioridades competitivas. Por ejemplo, en Indonesia, el Ramadán es un festival importante, y las empresas suelen estar cerradas por dos semanas. No hay actividades a nivel de campo, dado que los clientes están ocupados con celebraciones. Por lo tanto, inmediatamente después de las vacaciones, el equipo de operaciones está particularmente ocupado con los desembolsos y las cobranzas y no se puede esperar que haga mucho más. Del mismo modo, en noviembre y diciembre, cuando la organización está ocupada con la planificación estratégica para el próximo año, KOMIDA planeó menos actividades. Las principales políticas se desarrollaron antes de julio, y las actividades que requieren los pilotos se pusieron en marcha en noviembre para que pudieran ser discutidas durante las reuniones de planificación estratégica. Estas consideraciones permitieron que las actividades de GDS de KOMIDA estuvieran en armonía con el programa de operaciones de rutina.

Lea el estudio de caso completo [aquí](#).

EJEMPLO DE CAMPO 4. ASKI SIGUE UN PLAN DE ACCIÓN

Opportunity International asistió al socio Alalay sa Kaunlaran, Inc. (ASKI), de Filipinas, para completar una evaluación detallada de las prácticas de ASKI con respecto a los Estándares Universales, y desarrollar un plan de acción para mejorar las prácticas. Para ayudar a asegurar que el plan de acción sea una prioridad para la institución, ASKI ha tomado diversas medidas, incluidas las siguientes:

- Nombrar un jefe de proyecto con la responsabilidad para asegurar el progreso hacia el plan de acción, a la vez que también se designa un líder específico y personal de apoyo para *cada estándar*, y dejar muy claro quién es responsable de cada uno de los resultados planeados. El plan también identifica dónde se necesita asistencia técnica.
- Formar un comité de la GDS, compuesto por miembros clave del equipo de gerencia de la institución. El comité revisará el progreso de ASKI con respecto al plan de acción todos los meses y lo presentará de gerencia mayor si es necesario.
- Crear presupuesto para la implementación de GDS. El plan fija los costos estimados (financiamiento y tiempo del personal) para la implementación de cada estándar.
- Asignar una línea temporal para la implementación. A medida que se completan tareas concretas, ASKI actualizará el estado de cada plan de acción.

EJEMPLO DE CAMPO 5. FINCA DESARROLLA UN PLAN DE ACCIÓN

FINCA International desarrolló planes de acción de desempeño social con sus instituciones subsidiarias de microfinanzas (IMF). Las áreas de acción fueron determinadas por personal representante de todas las áreas relacionadas a la operación de campo, incluidos oficiales de servicio financiero y otro personal de atención al público. Los elementos de acción variaron de lo práctico (pago por el tiempo de aire del personal que hablaba por teléfono a los clientes) a lo estratégico (desarrollar y brindar un programa de educación financiera de multicursos para clientes y sus comunidades).

A pesar de que el proceso de planificación duró varios meses, probó ser efectivo por los siguientes motivos:

- FINCA dio igual ponderación a los comentarios del personal, sin importar su nivel de jerarquía.
- Los gerentes dirigieron los procesos de planificación e implementación para otro personal.
- Las instituciones no se comprometieron a hacer mucho de una sola vez, sino que hicieron una lista de actividades con prioridades y un marco temporal realista.
- Las actividades de mayor escala se dividieron en pasos gestionables, para evitar el desgaste.
- Los PSF pudieron asegurar la AT y la guía de parte del personal de la red de FINCA, y aprovecharon la experiencia, los materiales y la solución de problemas.

ASIGNAR UN PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE ACCIÓN

Cree una línea temporal para cada paso del proceso de implementación y detalle qué empleado está a cargo de los entregables específicos. En la medida de lo posible, utilice el personal existente para implementar el plan, ya que es más asequible y facilita integrar GDS a actividades salientes. Si no tiene aún la capacidad interna, puede contratar especialistas externos que brinden asistencia. En este caso, asegúrese de que uno o dos empleados sénior o de nivel medio trabajen con el consultor de GDS para que obtengan la experiencia suficiente para llevar adelante el plan de acción.



El SPTF mantiene una [base de datos de proveedores de AT](#) que se especializan en una o más áreas de GDS.

ASIGNAR UN PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE ACCIÓN

Algunos pasos de la implementación requerirán tiempo del personal, pero recursos monetarios (p. ej., actualizar documentos de política) escasos o nulos. Otros pueden requerir fondos dedicados (p. ej., entrenar a los empleados). Incluya un presupuesto para actividades de GDS dentro del presupuesto operativo de su institución para asegurar que otras prioridades no retrasen la ejecución del plan. La implementación adicional será la de mayor costo en términos de tiempo y dinero, mientras que las revisiones continuas y el mantenimiento deberían costar menos. Puede elegir empezar por las actividades simples y no costosas: este es un modo de comenzar de bajo riesgo, y el éxito temprano aportará para la implementación futura de GDS.

INTEGRAR EL PLAN DE ACCIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SU INSTITUCIÓN

Para asegurarse de que el plan de acción será adoptado e implementado, es ideal incluirlo en la planificación estratégica/comercial de su institución. Con el tiempo, será más natural que su institución integre sistemáticamente los objetivos y las acciones del desempeño social en cualquier ejercicio de planificación empresarial. Consulte la [Dimensión 2](#) para obtener más guía.

PASO

5

MONITOREAR EL PROGRESO REGULARMENTE

OBJETIVO PARA ESTE PASO

El Paso 5 es un proceso continuo, cuyo objetivo es monitorear el progreso y hacer los ajustes necesarios. La implementación de su plan de acción de GDS es un proceso de gestión de cambio de largo plazo que afectará todos los aspectos de su organización. La implementación requiere compromiso, gestión y acción continuos.

CÓMO COMPLETAR ESTE PASO

Establezca intervalos regulares para evaluar si está cumpliendo con sus objetivos de implementación y ajuste su enfoque según corresponda.

TEMPORIZACIÓN

Idealmente, su plan de trabajo de GDS estará integrado en su plan de negocios/estratégico y por lo tanto se revisará en el mismo momento que su plan estratégico. Si aún no ha incorporado su plan de GDS en sus planes institucionales generales, debe decidir una línea temporal para un proceso de revisión regular (p. ej., cada seis meses). También puede decidir incorporar a un consultor externo para evaluar el progreso y hacer recomendaciones adicionales.

AJUSTAR SU PLAN DE ACCIÓN

Si supervisión revela falta de progreso en la implementación, considere si su institución está experimentando “fatiga de GDS”: el resultado de abarcar mucho en un mismo momento y fallar en la integración de su trabajo sobre GDS con las prioridades del personal. En lugar de abandonar todo el plan de acción de GDS, ajuste el plan para que este refleje un ritmo más razonable.

Su objetivo final debe ser la plena integración de las actividades de GDS en sus operaciones, de modo que se conviertan en una parte normal de sus operaciones y se consideren elementos esenciales de su negocio y modelo de servicio al cliente.

EJEMPLO DE CAMPO 6. EL BANCO DE KHUSHHALI TOMA MEDIDAS BASÁNDOSE EN LOS RESULTADOS DE SPI4

En 2013, Khushhali Microfinance Bank Limited (KMBL) (Pakistán) estaba buscando una manera sencilla de mejorar sus prácticas de GDS. Según el director de riesgos de la entidad, Lubna Tiwana, el banco necesitaba una herramienta de autoevaluación para identificar qué prácticas podrían mejorar para “poner en orden su casa de GDS”. La Red de Microfinanzas de Pakistán (PMN) presentó a Khushhali al programa [SPI4 social Herramienta de auditoría](#), que utilizaron para llevar a cabo una autoevaluación exhaustiva de sus prácticas de MSP. Esa evaluación inicial puso en marcha un esfuerzo impresionante para integrar plenamente el GDS en cada área de las operaciones del banco. En sólo tres años, KMBL ha reformado docenas de políticas y procesos, todos supervisados por la recién fundada Unidad de Sistemas de Gestión Ambiental y Social (ESMS). Esta unidad de personal es en última instancia responsable de todas las actividades ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). El cuadro a continuación destaca algunas de las actividades más notables de GDS de Khushhali, que fueron puestas en marcha por la evaluación de SPI4 de la organización.

<p>Dimensión 1:</p> <p>Definir y monitorear los objetivos sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó la misión del banco, teniendo en cuenta el interés a largo plazo de todas las partes interesadas. • Integró lo siguiente en el plan de negocios del banco: una descripción de los clientes objetivo del banco, los objetivos sociales del banco y las metas específicas relacionados con esos objetivos. • Desarrolló herramientas de monitoreo interno para rastrear el progreso hacia las metas sociales, incluido un cuadro de indicadores de la pobreza para medir los cambios de los clientes a través del tiempo. • Simplificó los procesos de recopilación, análisis e informes de datos sociales del banco. • Utilizó un panel de control social para informar al directorio y la administración (ver ejemplo en inglés).
<p>Dimensión 2:</p> <p>Asegurar el compromiso de la junta, la administración y los empleados con los objetivos sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creó la Unidad de ESMS y el grupo de trabajo interdepartamental a cargo de GDS. • Proporcionó orientación de GDS a miembros y gerentes existentes y nuevos. • Actualizar los términos de referencia de los miembros del consejo para incluir estas responsabilidades: revisión del cumplimiento de la misión, discusión de los resultados del desempeño social y riesgos relacionados con el desempeño social, revisión de las prácticas de protección del cliente y apropiada asignación de crecimiento/ganancia. • Utilizó la contribución de la junta para integrar los objetivos sociales en el plan operacional y de negocios. • Criterios de GDS incorporados en el proceso de reclutamiento de personal, evaluaciones de desempeño e incentivos.
<p>Dimensión 3:</p> <p>Diseño de productos, servicios y canales de distribución que satisfagan las necesidades y las preferencias del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajó en la mejora del proceso de desarrollo de productos, con énfasis en la recopilación de información de los clientes. Estableció una Unidad de Investigación de Mercado. • Fortaleció las funciones de calidad de servicio, entre las que se incluyen creación de un servicio de calidad de servicio, adopción de una encuesta de satisfacción del cliente, fortalecimiento de la gestión de reclamaciones de clientes. • Introdujo un producto de consolidación de deudas para clientes repetidos con necesidades genuinas. • Elaboró un informe trimestral sobre la satisfacción del cliente que incluye servicio al cliente, servicios en sucursales y experiencia en sucursales. • Medió, informó y analizó las estadísticas de retención de clientes trimestralmente. • Ofreció un conjunto cada vez más diverso de productos y servicios, especialmente para empresas. • Investigó las razones de la salida de clientes y utilizó la información para mejorar los productos y la entrega.

<p>Dimensión 4:</p> <p>Tratar a los clientes responsablemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoró los indicadores de sobreendeudamiento de los clientes y creó una definición específica de la institución para los “mercados de alto riesgo”. • Desarrolló una política para evitar el exceso de endeudamiento: los clientes solo pueden tener un préstamo de KBML y solo pueden tener otros dos préstamos pendientes (para un máximo de tres préstamos totales); los préstamos pendientes de un solo prestatario no pueden exceder 150.000 PKR (USD 1.420), mientras que este límite para las empresas es de 500.000 PKR (USD 4.730). • Ajustó el plan de pago (período de gracia, frecuencia de pago y plazo) a la actividad comercial del cliente y al flujo de caja del hogar. • Desarrolló la hoja de datos clave para comunicar a los clientes sus derechos e información de producto. Obligó a los oficiales de crédito a leer la hoja en voz alta a los clientes. • Capacitó al personal en el Código de Conducta y la ética de la cobranza para asegurar que las metas de ventas no generen que el personal no se comprometa con estos estándares. Se agregaron indicadores de calidad de servicio a los documentos de evaluación del desempeño del personal. • Actualizó de las políticas y procedimientos de manejo de reclamaciones del banco. • Proveedores de terceros requeridos (por ejemplo, proveedores de seguros) para cumplir con el Código de Conducta del banco.
<p>Dimensión 5:</p> <p>Tratar al personal de manera responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindó capacitación a los empleados para mitigar los riesgos de salud y seguridad. • Desarrolló un nuevo marco para reportar las quejas de los empleados y otros asuntos de RRHH. • Revisó regularmente la satisfacción de los empleados y los datos de rotación. . • Presentó un plan de acción a la gerencia y junta directiva para reducir la rotación de los empleados. • Monitoreó el comportamiento del personal para asegurar el cumplimiento con el Código de Conducta a través de visitas a los clientes y el uso de una hoja de retroalimentación.
<p>Dimensión 6:</p> <p>Equilibrar el rendimiento financiero y social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estableció la Unidad de Investigación de Mercados, que ayudará al banco a tomar mejores decisiones sobre metas de tasa de crecimiento apropiados, basados en análisis de saturación, análisis de potencial de mercado y otra información de mercado. • Evaluó la capacidad de la Auditoría Interna para mantener el ritmo del crecimiento actual y proyectado, y alineó las metas de crecimiento con las capacidades internas. • Asignó el 10% de sus beneficios anuales a un Fondo de Desarrollo Social de Microfinanzas a nivel nacional destinado a fortalecer los objetivos de inclusión financiera de Pakistán y un 5% adicional cada uno a un Fondo de Mitigación de Riesgos y un Fondo de Protección para Depositantes.

Capítulo 2: Cómo utilizar la información de desempeño social para una mejor toma de decisiones

- ▶ Las decisiones de gestión requieren datos de desempeño social
- ▶ Utilizar datos de desempeño social para abordar los inconvenientes de gestión clave

CÓMO UTILIZAR ESTE CAPÍTULO

La información de este capítulo lo ayudará a poner en marcha el plan de acción de desempeño social que identificó en el [Capítulo 1](#), al ayudarlo a identificar los *datos de desempeño social* específicos y las *posiciones de gestión* involucradas en la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Del mismo modo, los gerentes necesitarán utilizar los datos de desempeño social para implementar muchas de las prácticas encontradas en el [Capítulo 3](#). Utilice este capítulo para entender las necesidades de datos que surgieron en el resto de esta guía.

Este capítulo identifica cuatro inconvenientes que conciernen a todos los proveedores, y trata sobre la forma en que los datos pueden ayudar a los gerentes a abordar estos inconvenientes. Incluye orientación sobre lo siguiente: 1) qué datos se requieren, 2) qué gerentes necesitan los datos, y 3) dónde puede encontrar más información sobre el inconveniente en esta guía.

LAS DECISIONES DE GESTIÓN REQUIEREN DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL

Los datos de desempeño social no solo son *útiles* para la toma de decisiones operacionales y estratégicas; sino que son absolutamente *necesarios* para tomar decisiones que equilibren los objetivos sociales y financieras. Identifique los inconvenientes que aparecen debajo que sean más pertinentes para su institución, y luego consulte la información detallada sobre cada uno.

Inconveniente 1: Alcanzar rentabilidad/sostenibilidad de manera responsable

Inconveniente 2: Obtener, retener y proveer valor a sus clientes objetivo

Inconveniente 3: Mantener estándares adecuados de protección de clientes

Inconveniente 4: Alcanzar retención y satisfacción del personal

UTILIZAR DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL PARA ABORDAR LOS INCONVENIENTES DE GESTIÓN CLAVE

INCONVENIENTE 1

Alcanzar rentabilidad/sostenibilidad de manera responsable

Su institución desea fijar objetivos de crecimiento y rentabilidad que le permitan alcanzar sostenibilidad de un modo que también promueva los intereses de los clientes. Los datos pueden ayudar a los gerentes a decidir a qué fuentes de capital aspirar, cómo trabajar con inversores para alinear expectativas, cómo ajustar metas financieras a las condiciones de mercado, cómo fijar las metas financieras para equilibrar los objetivos sociales y financieros, y cómo destinar los beneficios.

PREGUNTA 1A

¿ESTAMOS ALCANZANDO NUESTROS OBJETIVOS SOCIALES?

Debe entender si su institución está alcanzando o no sus objetivos sociales. Cada proveedor elige sus propios objetivos sociales, pero estos por lo general incluyen apoyar a los clientes para que inviertan en oportunidades económicas, gestionar necesidades anticipadas del ciclo de vida y diarias, y enfrentar las emergencias. Algunos proveedores se concentran en salud, educación, empoderamiento o creación de trabajo, entre muchas otras posibilidades.

⁶ Estos indicadores se aplican de manera particular a las instituciones que tienen el objetivo social de llegar a personas pobres y de contribuir en la reducción de la pobreza en el tiempo.

⁷ Dichos indicadores están disponibles a través de [International Center for Research on Women](http://www.internationalcenterforresearchonwomen.org/).

⁸ Estos indicadores se aplican a instituciones que tienen el objetivo social de empoderamiento de las mujeres.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en los activos del negocio, el flujo de efectivo y otros indicadores de la inversión de los clientes en actividades económicas • Saldo de ahorros, cambios en el tiempo y uso de ahorros • Activos del cliente • Calificación/nivel de pobreza del cliente (al momento de ingreso y en el tiempo)⁶ • Porcentaje de clientes “graduados” de un tipo de préstamo a otro tipo que requiere más activos • La habilidad del cliente de pagar gastos clave domésticos y del ciclo de vida (p. ej., cuotas escolares) • Indicadores de empoderamiento⁷ para clientas (al momento de ingreso y con el tiempo)⁸ 	<p>Esta información permitirá a la gestión determinar si la institución está alcanzando los objetivos sociales. Al vincular estos datos de los clientes con los datos de la cartera de productos (p. ej., tamaño de los préstamos, frecuencia y tamaño de las transacciones de los depósitos), la gerencia puede entender cuáles clientes están progresando y cuáles no. La gerencia puede identificar las áreas de bajo desempeño y realizar ajustes que mejoren estas áreas (p. ej., se bajan las comisiones de extracción de ahorros para alentar a los clientes a que ahorren). La información también puede dar más detalles sobre estudios de mercado sobre un inconveniente particular de los clientes. Además, la gerencia también puede utilizar esta información para reportar sobre los resultados en las vidas de los clientes respecto al nivel de la pobreza, a interesados internos y externos.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia ejecutiva/junta directiva • Investigación y Desarrollo de productos • Gerencia de Productos • Gerencia de Riesgo/Auditoría interna 	<p>Estándar 1a Estándar 1b Estándar 2a Estándar 2b</p>

PREGUNTA 1B

¿QUÉ SON LAS METAS DE CRECIMIENTO RESPONSABLE? ¿LAS ESTAMOS ALCANZANDO?

Debe entender las condiciones del mercado local que afectan el crecimiento, si el crecimiento de su institución es consistente con las metas y si su capacidad institucional mantiene el ritmo con el crecimiento.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Demanda por tipo de cliente (desembolso promedio, tipo de producto, condiciones del préstamo).• Tasas de penetración, infraestructura del mercado, saturación del mercado y análisis de la competencia• Monitoreo y análisis de capacidades de control interno, lo que incluye: habilidades y carga de trabajo de los empleados y la gerencia; índices de empleados/clientes; controles de la gestión de la delincuencia; adecuación de los documentos de la política; capacidad de SIG; adecuación de las fuentes de financiación.• Datos para determinar la calidad de servicio: datos de satisfacción de clientes (ver pregunta “¿Están satisfechos los clientes?”); datos de reclamos de clientes (ver pregunta “¿Estamos respondiendo a los reclamos de los clientes?”); entrevistas con los empleados, tiempo promedio desde la aplicación del préstamos hasta el desembolso; tiempo de espera promedio para obtener servicio en una oficina.	<p>Esta información ayudará a decidir cómo y dónde expandir las operaciones (p. ej., áreas geográficas, clientes objetivo), cuándo expandirse y las condiciones necesarias para expandirse (p. ej., capacidad de gestión de riesgo, infraestructura de oficina). La gerencia puede utilizar esta información para determinar metas de crecimiento apropiados y hacer mejoras operativas necesarias para mantener el ritmo de crecimiento.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Gerencia de Riesgo/Auditoría interna• Finanzas• IT• Servicio al cliente	<p>Estándar 6a</p>

PREGUNTA 1C

¿QUÉ NIVEL DE RENTABILIDAD DEBEMOS ALCANZAR Y CÓMO DESTINAMOS LOS BENEFICIOS?

Debe entender el nivel de rentabilidad que permitirá a su institución alcanzar sus objetivos financieros mientras apoya los intereses de los clientes. Además, la gerencia debe decidir cómo destinar de mejor manera los beneficios para equilibrar sus objetivos financieros (p. ej., premiar a los inversores, invertir en recursos humanos y físicos) con sus objetivos sociales (p. ej., ofrecer tasas de interés asequibles).

⁹ Descubra si MFTransparency ha publicado datos de precios para su país [aquí](#).

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Índices de rentabilidad• Dónde cae su precio en la curva de precio de MFTransparency para su país⁹• Las necesidades no financieras de los clientes (p. ej., capacitación de negocios)• Si está llegando a sus clientes objetivo (si no, tal vez necesite utilizar beneficios para desarrollar un nuevo producto, abrir una oficina en un área nueva, ofrecer servicios no financieros a los clientes antes de brindarles la posibilidad de un crédito, etc.)• Estimaciones financieras de la inversión necesaria para obtener el crecimiento al que apunta	<p>Esta información ayudará a decidir qué nivel de rentabilidad es apropiado para su institución, con qué inversores e interesados debería trabajar (aquellos alineados con las prioridades de rentabilidad de su institución) y cómo su institución distribuirá los beneficios entre las diversas prioridades en competencia.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Finanzas• Gerencia de Riesgo/Auditoría interna• Legal	<p>Estándar 6c</p>

PREGUNTA 1D

¿QUÉ SON LOS NIVELES DE COMPENSACIÓN RESPONSABLE PARA LOS EJECUTIVOS?

Debe entender la diferencia entre cómo su institución compensa los ejecutivos más altos y cómo compensa a los empleados de campo, y debe determinar si esta brecha mantiene los objetivos sociales de su institución, incluido el trato responsable de los empleados.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• La compensación promedio de los altos ejecutivos• La compensación promedio de los empleados de campo (p. ej., oficial de préstamos)	<p>Esta información ayudará a decidir cómo compensar a los empleados de todos los niveles y en particular la compensación de los ejecutivos. La gerencia puede utilizar esta información para decidir cómo compensar a los empleados de manera justa para crear incentivos positivos para alcanzar los objetivos sociales de su institución.</p>	<p>Estándar 6d</p>
<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Recursos Humanos• Legal• Finanzas		

INCONVENIENTE 2

Obtener, retener y brindar valor a sus clientes objetivo

Su institución desea llegar a los clientes y brindar valor. Para hacerlo, su institución debe tener una estrategia de alcance personalizada y diseñar y ofrecer productos basados en las opiniones de los clientes. Los datos pueden ayudar a los gerentes a decidir qué estrategias de alcance serán más efectivas, qué tipos de productos diseñar y cómo mejorar la satisfacción, retención y calidad de la cartera de clientes.

PREGUNTA 2A

¿CÓMO PODEMOS LLEGAR A LOS CLIENTES OBJETIVO?

Debe entender si la institución está llegando a los clientes objetivo o no, y qué clientes están atraídos por las ofertas actuales de productos/servicios de su institución, incluidos clientes fuera del grupo objetivo de su institución.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Características de sus clientes objetivo (p. ej., tipo de negocio, masculino/femenino, niveles de ingreso o pobreza, temporadas, idioma) • Porcentaje de clientes por segmento objetivo (p. ej., % mujeres, % rurales, % nuevas empresas, % debajo de una línea de pobreza especificada) • Porcentaje de clientes objetivo en cada uno de los segmentos enumerados anteriormente, por producto (p. ej., % mujeres rurales que utilizan productos de ahorro voluntario) 	<p>Esta información ayudará a decidir si los métodos actuales de objetivo o productos deben modificarse para alcanzar de mejor manera a los clientes objetivo, y si conviene aspirar a clientes objetivo diferentes. Por ejemplo, la gerencia puede darse cuenta de que el personal necesita mejor capacitación para identificar clientes pobres, o que los productos de seguro deben ajustarse para cubrir cierto problema de salud. Esta información es fundamental para todas las otras decisiones de gestión enumeradas en este capítulo, ya que todas las decisiones requieren que los gerentes entiendan a quién brinda actualmente servicio la institución y quién está excluido.</p>	<p>Estándar 1a Estándar 3a Estándar 3b</p>
<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia ejecutiva/junta directiva • Gerencia de productos • Investigación y Desarrollo de productos • Recursos Humanos (si el personal necesita formación sobre cómo apuntar a ciertos clientes) 		

PREGUNTA 2B

¿CÓMO PODEMOS REDUCIR BARRERAS PARA EL ACCESO?

Debe entender si ciertos clientes objetivo están excluidos del acceso a sus servicios, y el motivo de ello. Incluso si muchos de los clientes de su institución vienen de su población objetivo, barreras como ostracismo social, falta de empoderamiento personal, falta de acceso al transporte o dificultades de comunicación pueden dificultar o incluso hacer imposible que algunas personas dentro de la población objetivo utilicen sus productos y servicios.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<p>Datos de investigación de mercado sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las barreras que enfrentan los clientes objetivo para acceder a sus productos (es decir, ¿quién entre su población objetivo no está utilizando sus productos y por qué no?)• Cómo sus productos/servicios/canales de distribución/modelos de distribución promueven el acceso para los clientes o lo dificultan• Retroalimentación de los clientes sobre cómo promover el acceso	<p>Esta información ayudar a identificar si ciertos segmentos dentro de su población objetivo no tienen acceso a sus productos y servicios, y qué ajustes para alcanzar las técnicas o diseño de productos y servicios serían necesarios para eliminar las barreras al acceso.</p>	<p>Estándar 1a Estándar 3b</p>
<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Gerencia de productos• Investigación y Desarrollo de productos		

PREGUNTA 2C

¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES SOBRE PRODUCTOS, SERVICIOS Y ENTREGA?

Debe entender las necesidades y preferencias de sus clientes objetivo sobre los productos, servicios y canales de entrega, cómo pueden mejorarse los productos y la demanda de nuevos productos.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<p>Datos de investigación de mercado sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">• Características de sus clientes objetivo (p. ej., tipo de negocio, masculino/femenino, niveles de ingreso/pobreza, temporadas, idioma)• Uso de los productos/servicios según las características del cliente (es decir, qué cliente utiliza cuáles productos/servicios y qué clientes potenciales no lo están haciendo) <p>Necesidades/preferencias de sus clientes objetivo sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">• Productos financieros y no financieros• Términos y condiciones de productos específicos <p>Canales de entrega alternativos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Riesgos y emergencias comunes que enfrentan los clientes objetivo; estrategias actuales que los clientes utilizan para satisfacer las necesidades de emergencia; si los clientes utilizan sus productos para satisfacer estas necesidades; y si no, ¿por qué?• Oportunidades económicas y necesidades previstas en el hogar de los clientes objetivo; estrategias actuales que los clientes utilizan para satisfacer las necesidades de inversión, si los clientes utilizan sus productos para satisfacer estas necesidades; y si no, ¿por qué?	<p>Esta información ayudará a decidir cómo diseñar o modificar de mejor manera productos de máxima inclusión, incluidas decisiones sobre: características de productos; tamaño de los préstamos; flexibilidad de los productos; tamaño y momento de los requisitos de ahorros; tamaño de los requisitos de garantía; requisitos de uso para productos de crédito, ahorro y seguro; accesibilidad y conveniencia de los canales de distribución. También ayudará en las decisiones sobre ofertas de productos, como préstamos de emergencia, ahorros, seguro, pagos/remesas, préstamos para nuevas empresas, capital circulante, arrendamiento y préstamos y ahorros para eventos específicos de la vida y necesidades del ciclo de vida (p. ej., ahorros para funerales).</p>	<p>Estándar 3a Estándar 3b</p>
	<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Investigación y Desarrollo de productos• Gerencia de productos	

PREGUNTA 2D

¿ESTAMOS RETENIENDO NUESTROS CLIENTES?

Debe entender quiénes desertan/se vuelven inactivos,¹⁰ cuándo desertan/se vuelven inactivos (p. ej., ciclo de préstamos, importes de ahorros) y por qué. Además, debe determinar si su institución está logrando las metas para la retención de clientes o no.

¹⁰ Los **clientes inactivos** son aquellos que no están usando actualmente un producto o servicio, pero que no han finalizado su relación con la institución (p. ej., un cliente no ha hecho un depósito de ahorro por varios meses pero no ha cerrado su cuenta de ahorros).

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Tasa de retención, segmentada por características del cliente: masculino/femenino, nivel de pobreza, tipo de negocio, tipo de producto, ciclo/titularidad/importe del préstamo• Cartera en riesgo (CER) y las tendencias de la CER en el tiempo, segmentadas por tipo de cliente y tipo de producto• Resultados de entrevistas con clientes existentes	<p>Esta información ayudará a decidir cómo reducir la deserción de clientes y puede ayudar en decisiones sobre cómo diseñar o modificar productos, servicios y canales de distribución para que respondan más a las necesidades del cliente.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Investigación y Desarrollo de productos• Gerencia de productos• Gerencia de riesgo/Auditoría interna	<p>Estándar 3a</p>

PREGUNTA 2E

¿ESTÁN LOS CLIENTES SATISFECHOS?

Debe entender la satisfacción del cliente en la experiencia general, adecuación y valor de productos y valor, conveniencia y confiabilidad de los servicios. Además, la gerencia debe determinar qué factores facilitan o inhiben el uso efectivo de sus productos y servicios, y cómo se pueden mejorar.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Datos enumerados anteriormente (ver pregunta “¿Estamos reteniendo a nuestros clientes?”) combinados con:• Resultados de las encuestas/ entrevistas/ grupos de enfoque de satisfacción de clientes, incluidos:• La satisfacción del cliente con: el valor del producto; la conveniencia, seguridad y confiabilidad de los canales de distribución para acceder a los servicios; oportunidad, facilidad de los procedimientos, condiciones y garantías necesarias para obtener los servicios; relación con el oficial de préstamo; suficiencia de los servicios de ahorro/préstamo/seguro (importes, costos, flexibilidad de la estructura), segmentados según las características del cliente objetivo• Análisis de los reclamos del cliente• Sugerencias del cliente para mejorar el producto• Nivel autoinformado de confianza en la institución	<p>Esta información ayudará a decidir cómo priorizar mejoras operativas y de productos como la formación de los empleados, términos del producto y servicio al cliente. Combinada con los datos de deserción/abandono de clientes, la gerencia puede utilizar esta información para mejorar la satisfacción del cliente.</p>	<p>Estándar 3a</p>
<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Investigación y Desarrollo de productos• Gerencia de productos• Servicio al cliente• Gerencia de riesgo/Auditoría interna		

INCONVENIENTE 3

Mantener estándares adecuados de protección de clientes

Su institución desea proteger los derechos de los clientes, crear una buena reputación y contribuir para un mercado más estable y transparente. Los datos pueden ayudarlo a decidir cómo fijar políticas, crear y hacer cumplir procedimientos, y formar a los empleados en la distribución de servicios financieros transparentes y prudentes y en el trato respetuoso de los clientes.

PREGUNTA 3A

¿ESTAMOS PREVIENIENDO EL SOBREENDEUDAMIENTO DE LOS CLIENTES?

Debe entender el riesgo del sobreendeudamiento de los clientes, cómo los problemas de pago pueden deberse al sobreendeudamiento, cómo las políticas y los procedimientos institucionales pueden aumentar o disminuir el sobreendeudamiento de los clientes, y cómo los productos y los servicios hacen lo mismo. También es importante reconocer el vínculo entre el sobreendeudamiento, los problemas de pago y la calidad de la cartera de su institución.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de cartera en riesgo CER, idealmente segmentados según tipo de cliente y tipo de producto, y tendencias de cartera en riesgo en el tiempo • Informes sobre descuentos y reprogramación • Informes sobre reembolso anticipado • Informes sobre productividad de oficiales de crédito • Informes sobre préstamos múltiples y tasas de penetración • Incentivos pagados al personal de campo • Informes de auditoría de las visitas de los clientes 	<p>Esta información ayudará a tomar medidas correctivas para problemas de sobreendeudamiento y prevenir problemas futuros. También ayudará a decidir cómo fijarlas metas de crecimiento y de productividad y diseñar estrategias de expansión. Los informes de auditoría que detallan los hallazgos de las visitas de los clientes son particularmente cruciales para identificar el riesgo de sobreendeudamiento incluso antes de que sea evidente.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia ejecutiva/junta directiva • Gerencia de productos • Gerencia de riesgo/Auditoría interna • IT • Legal 	<p>Estándar 4a</p>

PREGUNTA 3B

¿NOS COMUNICAMOS DE MANERA HONESTA CON NUESTROS CLIENTES?

Debe saber si los clientes entienden los términos, las condiciones y los precios de sus productos/servicios, y cómo la comunicación de los empleados facilita o dificulta la comprensión de los clientes.

Esto es particularmente importante cuando se trata con clientes analfabetas y que generalmente no conocen los productos financieros. Las estrategias de comunicación personalizada son necesarias para superar estos obstáculos, y sus estrategias pueden incluir el uso de gráficos, juegos de rol, múltiples reuniones y pruebas informales para ver si los clientes entendieron.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Informes de auditoría de las visitas de los clientes• Resultados de las encuestas/entrevistas/grupos de enfoque de satisfacción de los clientes• Reclamos/preguntas de clientes sobre términos y condiciones de productos	<p>Esta información brindará datos sobre el nivel de comprensión de los clientes respecto a los términos, las condiciones y los precios de los productos y servicios. Le permitirá tomar medidas correctivas y mejorar los materiales del producto y las explicaciones del producto, según sea necesario.</p>	Estándar 4b
	<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Gerencia de productos• Gerencia de riesgo/Auditoría interna• Servicio al cliente• Legal	

PREGUNTA 3C

¿NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS TIENEN PRECIOS RESPONSABLES?

Debe entender si los precios son competitivos en el mercado local, si son sostenibles para su institución y si resultan asequibles para los clientes.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Tasas de interés anualizadas efectivas para todos los productos• Tasas de interés anualizadas efectivas para los productos clave de instituciones similares (competidores más cercanos)• Coeficientes y metas de eficiencia, con sus tendencias• Coeficientes de eficiencia para instituciones similares• Coeficientes operacionales autosuficientes• Índices y metas de rentabilidad (RdC, RdA)• Índice de gastos por pérdida de préstamos• Porcentaje de ingresos financieros de las comisiones, pagos adelantados y tendencias de estos porcentajes• Reclamaciones al seguro (para comparar el costo del seguro para los clientes con las reclamaciones reales)	<p>Esta información ayudará a decidir cómo fijar las tasas de interés y estructura de comisiones para diferentes productos.</p>	<p>Estándar 6c</p>
	<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Gerencia de Riesgo/Auditoría interna• Finanzas• Legal	

PREGUNTA 3D

¿TRATAMOS A LOS CLIENTES DE MANERA JUSTA Y CON RESPETO?

Debe entender si las políticas de su institución y la formación promueven el trato respetuoso de los clientes. El trato respetuoso de los clientes no solo protege sus derechos sino que también mejora la reputación de un proveedor y crea una cultura de comportamiento ético entre los empleados.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Resultados de las encuestas/entrevistas/grupos de enfoque de satisfacción de los clientes• Informes de auditoría de las visitas de los clientes• Informes sobre embargos de garantías, incluidos cuántos días de vencimiento para el embargo de garantías• Análisis de los reclamos de los clientes relacionados con el comportamiento del personal• Salarios del personal de campo dividido en % fijo y variable• Análisis de atrición de empleados• Encuestas de satisfacción del personal• Informes sobre medidas disciplinarias tomadas contra empleados	<p>Esta información brindará datos sobre si los empleados siguen las políticas institucionales de conducta profesional y ética, y puede ayudar a decidir si conviene aumentar la formación de personal, revisar procedimientos de recuperación o ajustar estructuras de incentivos.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Gerencia de riesgo/Auditoría interna• Servicio al cliente• Gerencia de productos• Legal• Recursos Humanos	<p>Estándar 4c</p>

PREGUNTA 3E

¿MANTENEMOS LA PRIVACIDAD DE LOS DATOS DEL CLIENTE?

Debe entender si los datos de los clientes (información personal y financiera, fotos del cliente) se guardan de manera segura y privada dentro de su institución.

Además, debe determinar si los clientes entienden cómo su institución utilizará su información personal y financiera.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• De ser apropiado, informes sobre cambios en los derechos de acceso de los usuarios• Informes sobre la seguridad del sistema, según lo solicite la gerencia• Informes de auditoría de TI• Resultados de las encuestas/entrevistas/grupos de enfoque de satisfacción de los clientes• Informes de auditoría de las visitas de los clientes	<p>Esta información ayudará a decidir si los sistemas necesitan mayor seguridad, si los empleados necesitan más formación sobre las políticas de privacidad de su institución, y si los clientes entienden y están satisfechos con la manera en que su institución utiliza la información personal y financiera.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Gerencia de productos• Legal• Gerencia de riesgo/Auditoría interna• Servicio al cliente• Recursos Humanos (formación de los empleados)	<p>Estándar 4d</p>

PREGUNTA 3F

¿RESPONDEMOS A LOS RECLAMOS DE LOS CLIENTES?

Debe determinar si el mecanismo de manejo de reclamos de su institución es efectivo para resolver los inconvenientes de los clientes y para brindar a su institución información ejecutable para mejorar productos/servicios/operaciones.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Registro de reclamos de los clientes• Informes que analizan tendencias del registro de reclamos• Resultados de las encuestas/entrevistas/grupos de enfoque de satisfacción de los clientes• Informes de auditoría de las visitas de los clientes, con resultados sobre qué reclamos tienen los clientes y si los reclamos se resolvieron satisfactoriamente (si los clientes utilizaron el mecanismo de reclamos)	<p>Esta información ayudará a decidir cómo mejorar las operaciones, los productos y la comunicación. También informará respecto de la efectividad del mecanismo de reclamos y cómo modificar dicho sistema para alentar su uso por parte de los clientes.</p> <p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Gerencia de productos• Servicio al cliente• Legal• Gerencia de riesgo/Auditoría interna• Recursos Humanos• Investigación y Desarrollo de productos	<p>Estándar 4e</p>

INCONVENIENTE 4

Alcanzar retención y satisfacción del personal

Su institución desea proteger los derechos de los empleados y crear un lugar de trabajo positivo, seguro y estimulante para los empleados. También desea maximizar la inversión en la formación de los empleados, lo que significa minimizar la rotación del personal. Los datos pueden ayudar a decidir cómo fijar políticas de Recursos Humanos, tratar problemas del lugar de trabajo y crear incentivos para los empleados que promuevan la retención de los empleados.

PREGUNTA 4A

¿NUESTRAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS PROTEGEN LOS DERECHOS DE LOS EMPLEADOS?

Debe entender cómo las políticas de Recursos Humanos afectan a los empleados, lo que incluye: si la estrategia de contratación identifica y selecciona los tipos correctos de candidatos y si la formación es efectiva para brindar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar sus obligaciones laborales.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> Tasas de formación según puesto/nivel de los empleados Tasa de formación según masculino/femenino Resultados de las entrevistas/encuestas con los empleados para medir la comprensión de sus derechos, responsabilidades laborales, y cómo la institución evaluará su desempeño Informes de evaluaciones de salud y riesgos de seguridad Informe de accidentes, lesiones o enfermedades ocupacionales 	<p>Esta información ayudará a decidir cómo priorizar las oportunidades de formación y crecimiento para los empleados (es decir, qué empleados, qué temas y cuándo), cómo actualizar las políticas de recursos humanos para aclarar mejor sus expectativas de los empleados y proteger sus derechos, y cómo hacer que el lugar de trabajo sea más seguro para los empleados.</p>	<p>Estándar 5a Estándar 5b</p>
	<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerencia ejecutiva/junta directiva Recursos Humanos Gerencia de riesgo/Auditoría interna Legal 	

PREGUNTA 4B

¿CÓMO RETENEMOS EL PERSONAL?

Debe entender la satisfacción del personal respecto de las condiciones laborales, los salarios, la gestión y otros asuntos del lugar de trabajo. Además, debe saber cómo diferentes empleados viven el lugar de trabajo (p. ej., cómo el personal junior vive cada uno de los factores anteriores con respecto a los altos directivos).

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Tasas de rotación según puesto/nivel de los empleados• Tasa de rotación según masculino/femenino• Resultados de las encuestas/entrevistas/grupos de enfoque de satisfacción de personal, segmentados en diferentes grupos (nivel, masculino/femenino, grupo étnico, discapacidad, etc.)• Datos del sistema de quejas formal de los empleados, incluidos reclamos y tasa/tipo de resolución	<p>Esta información ayudará a decidir cómo mejorar el lugar de trabajo para retener de mejor manera los empleados existentes y atraer a nuevos.</p>	Estándar 5c
	<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Recursos Humanos• Gerencia de riesgo/Auditoría interna• Legal	

PREGUNTA 4C

¿LOS INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS EQUILIBRAN NUESTROS OBJETIVOS SOCIALES Y FINANCIEROS?

Debe entender cómo los incentivos existentes contribuyen o desvían su propósito deseado, y debe entender cómo rediseñar incentivos que motiven a los empleados para alcanzar un fuerte desempeño social y financiero.

DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL NECESARIOS	ACCIONES DE GESTIÓN DE EJEMPLO	REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Datos enumerados para la pregunta “¿Cómo retenemos el personal?”• Informes sobre la conducta del personal de las Auditorías Internas, los Controles Internos y los departamentos de Reclamos• Sanciones aplicadas al personal por infracciones al Código de conducta y otras reglas de personal• Ponderaciones asignadas a los diferentes elementos de las evaluaciones/los incentivos de personal (p. ej., cartera en riesgo (CER), servicio al cliente, clientes nuevos)• Proporción promedio de incentivos en la remuneración total del oficial de crédito	<p>Esta información ayudará a decidir cómo mejorar el sistema de incentivos actual de su institución para que no cree consecuencias negativas involuntarias, como la sobreventa de productos a clientes o las prácticas de cobro agresivas, y que, por el contrario, cree resultados positivos como la recolección de datos de alta calidad, comportamiento ético y excelente servicio al cliente.</p>	<p>Estándar 5b Estándar 2c</p>
	<p>Gerentes que necesitan estos datos</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia ejecutiva/junta directiva• Recursos Humanos• Gerencia de riesgo/Auditoría interna	


Capítulo 3:

Cómo implementar los Estándares Universales

- ▶ Dimensión 1: Definir y Monitorear Objetivos Sociales
- ▶ Dimensión 2: Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia, y Empleados con los Objetivos Sociales
- ▶ Dimensión 3: Diseñar Productos, Servicios y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes
- ▶ Dimensión 4: Tratar a los Clientes Responsablemente
- ▶ Dimensión 5: Tratar a los Empleados Responsablemente
- ▶ Dimensión 6: Equilibrar el Desempeño Financiero y Social

[CÓMO UTILIZAR ESTE CAPÍTULO]

Este capítulo presenta una guía práctica para cada uno de los 19 estándares que forman parte de los Estándares Universales. Los “Ejemplos de campo” aparecen en este capítulo. Estos resaltan cómo un proveedor real está implementando actualmente alguno de los estándares.

Busque este ícono  que indica útiles recursos en línea. Después de evaluar sus prácticas de GDS actuales de la institución, utilice la información que se encuentra en este capítulo para:

Crear un plan de acción para mejorar la práctica >> Implementar su plan.

Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6
Definir y Monitorear Objetivos Sociales	Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia, y Empleados con los Objetivos Sociales	Diseñar Productos, Servicios y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes	Tratar a los Clientes Responsablemente	Tratar a los Empleados Responsablemente	Equilibrar el Desempeño Financiero y Social



Dimensión 1: Definir y Monitorear Objetivos Sociales

La Dimensión 1 incluye dos estándares:

- > **Estándar 1A.** El proveedor tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales.
- > **Estándar 1B.** El proveedor recolecta y divulga datos exactos del cliente específicos a sus objetivos sociales.

Estándar 1A

El proveedor tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 1A.1** La estrategia del proveedor incluye una declaración formal de la misión, la cual incluye aumentar el acceso a servicios financieros de los grupos objetivo vulnerables o excluidos y generar beneficios para estos clientes.
- > **Práctica Esencial 1A.2** La estrategia del proveedor define las características específicas de sus clientes onjetivo.
- > **Práctica Esencial 1A.3** La estrategia del proveedor define los objetivos sociales, las metas y los indicadores para medir el progreso.
- > **Práctica Esencial 1A.4** La estrategia del proveedor se articula como sus productos, servicios y canales de distribución lograrán cumplir sus objetivos sociales.

Alcanzar una misión social requiere gestión bien dirigida, con un plan estratégico formal. Su estrategia debe incluir una explicación de su misión, una definición de la clientela meta, sus objetivos, metas e indicadores sociales para medir el cumplimiento de estos objetivos y una descripción de cómo su institución utilizará productos y servicios para alcanzar sus objetivos sociales. Cada elemento de la estrategia se discute a continuación.

1A.1 ARTICULAR UNA MISIÓN SOCIAL

La misión de su institución es su piedra fundamental y define su identidad como institución social. Su junta directiva y los altos directivos deben estar involucrados en la creación de su misión. También debe considerar involucrar al personal de campo y los clientes en la creación de la misión para obtener el máximo compromiso.

Una buena declaración de la misión es clara, específica y breve. Resume sus objetivos sociales y responde tres preguntas clave:

- ¿A quién quiere llegar? (población objetivo)
- ¿Cómo se propone servirles? (productos y servicios)
- ¿Qué cambios espera desencadenar? (resultados sociales)

Debe describir impactos concretos, medibles y posibles, en lugar de aspiraciones vagas que son difíciles de evaluar y alcanzar.

Su misión es su marca. Debe ser fácil de recordar y repetir, y así permitir a los empleados y otros interesados ser defensores efectivos de su organización. Comunique su misión ampliamente de manera interna y externa: colóquela al frente de cada política y procedimiento, en folletos y materiales promocionales, en cada oficina, etcétera. Su misión debe explicarse en todos los niveles de la institución e integrarse en la iniciación de nuevos empleados.

Como su organización cambia en el tiempo, debe verificar si su misión refleja de manera precisa sus objetivos sociales. La junta directiva y los altos directivos deben revisarla durante las épocas de cambio institucional, como cambios en los propietarios, forma legal, planificación estratégica, cambios importantes en la composición de la junta directiva.. Si cambia significativamente el propósito social de su institución, debe revisar la declaración de la misión para reflejar su nuevo enfoque.

CUADRO 5. EJEMPLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La siguiente declaración de la misión es concisa y responde claramente las tres preguntas anteriores.

Proveer créditos competitivos y productos de ahorro [productos y servicios] que permitan a pequeños agricultores y empresas rurales [clientes objetivo] crear agronegocios sostenibles y mejorar su sustento [resultados sociales].

1A.2 DEFINIR SUS CLIENTES OBJETIVO

Su estrategia debe definir las características de las personas a las que quiere llegar. Definir su mercado meta facilitará a su institución la personalización de productos y servicios para las preferencias y necesidades de los clientes, así como la fijación de metas realistas para el cambio a nivel de cliente. Defina los clientes objetivo en términos concretos.

Defina al menos estas características:

- Demografía (por ejemplo, hombre/mujer, urbano/rural)
- Situación socioeconómica (por ejemplo, nivel de pobreza, nivel de educación)
- Acceso a servicios financieros (por ejemplo, bancarizados/no bancarizados)
- Actividad empresarial (por ejemplo, agricultura/comercio, nuevos negocios/negocios existentes)



- La [Guía de Práctica de GDS](#) (Capítulo 3) discute la importancia de la misión social, cómo puede cambiar con el tiempo, cómo llevar a cabo una revisión de la misión y quién debería participar. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- La [Declaración de Misión de Ocho Palabras](#) sugiere que las declaraciones de misión breves y concretas facilitan el desarrollo de metas de resultados claras.

Sea tan específico como sea posible. Si su misión contiene términos como “marginados”, “excluidos” o “pobres”, utilice su estrategia para aclarar qué quiere decir con esas etiquetas. Por ejemplo, la “exclusión” puede ser política, social, geográfica o económica. Su definición de “pobreza” puede referirse a la falta de activos, cuidado de la salud, educación, higiene u otras necesidades básicas, y puede describirse en términos relativos y absolutos.

También sea claro sobre los tipos de personas que no deben recibir productos/servicios (p. ej., empleados asalariados). Es útil reconocer las suposiciones que surjan para que se las pueda revisar en el futuro. Por ejemplo, puede incluir originalmente personas semiurbanas como clientes objetivo, pero revisiones posteriores pueden mostrar que las personas semiurbanas ya no están “excluidas” de los servicios financieros, lo que puede llevar a un enfoque mayor en los residentes rurales. Una vez que haya definido su mercado objetivo, asegúrese de que se refleje claramente en sus documentos internos como políticas de crédito.



- El [Manual de Herramientas de Gestión Estratégica](#) de MFC (Capítulo 8) discute las opciones estratégicas a considerar al elegir un mercado objetivo, lo que incluye la definición de su propuesta de valor, ventaja competitiva, crecimiento y estrategias competitivas.

1A.3 DEFINIR SUS OBJETIVOS, METAS E INDICADORES SOCIALES

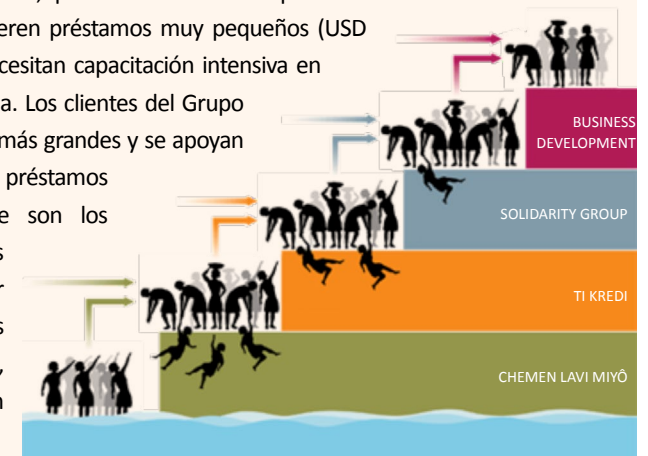
La orientación para las siguientes dos Prácticas Esenciales (1A.3 y 1A.4) debe ser utilizada conjuntamente. 1A.3 describe el proceso de definición de sus objetivos sociales y 1A.4 describe cómo medir su progreso hacia esas objetivos. Estos dos pasos son fundamentales para administrar su organización, ya que le proporcionan la información (los datos sociales) que necesita para tomar decisiones importantes de administración sobre sus clientes y empleados. Con su misión y cliente meta establecidos, el siguiente paso es definir claramente sus objetivos, metas e indicadores sociales. Sus **objetivos** describen los cambios positivos que espera que sucedan a sus clientes, sus **metas** cuantifican sus objetivos y los **indicadores** le permiten medir el progreso hacia el logro de esas metas.

EJEMPLO DE CAMPO 7. FONKOZE, HAITI DEFINE CLIENTES OBJETIVO

Desde su comienzo en 1994, Fonkoze (Haití) ha trabajado para combatir la pobreza en Haití. Como el PSF se expandió de una operación pequeña al mayor proveedor de microfinanzas del país, la gerencia advirtió que aunque todos los clientes vivían “en situación de pobreza”, no eran todos vivían igual. Por ejemplo, Fonkoze reconoció diferencias claras entre aquellos que vivían en zonas rurales y en zonas urbanas, y aquellos con conocimientos de negocio y sin estos conocimientos. Estas diferencias se tradujeron en consideraciones operacionales, como la definición de clientes objetivo y su participación en programas.

Para ayudar a los interesados internos y externos a entender sus diferentes clientes objetivo, Fonkoze desarrolló un enfoque en Escalera para la superación de la pobreza. Fonkoze usa el gráfico que se muestra aquí para abordar las características de sus cuatro diferentes segmentos de clientes y los productos que ofrece a cada uno. Fonkoze explica al personal y a los interesados externos las necesidades de cada segmento objetivo y cómo el apuntar a estos clientes contribuye a la misión más amplia de Fonkoze.

Por ejemplo, las mujeres del Programa Chemen Lavi Miyò (ver gráfico) son demasiado pobres para calificar para el crédito. Sin embargo, a través del programa, los gestores de casos de Fonkoze las introducen en estrategias de ahorro, y muchas de ellas se gradúan para contratar préstamos con la institución de microfinanzas de Fonkoze. Las mujeres en el programa de Ti Kredi tienen un negocio existente, pero, por lo general, que se encuentra en las primeras etapas o es muy informal. Requieren préstamos muy pequeños (USD 25) durante períodos cortos y necesitan capacitación intensiva en negocios y habilidades para la vida. Los clientes del Grupo Solidaridad acceden a préstamos más grandes y se apoyan mutuamente para acceder a los préstamos de Desarrollo de negocio, que son los mayores préstamos individuales de Fonkoze. Al ubicar con mayor precisión clientes en programas que se adapten a sus necesidades, Fonkoze ha sido capaz de dar un mejor servicio a los clientes.



Definir los objetivos sociales

Y Sus objetivos sociales describen qué cambios positivos esperan que sucedan en su grupo objetivo elegido al brindarles sus productos y servicios particulares. Por lo general, hay dos tipos de objetivos sociales para tener en cuenta: resultados cuantitativos (outputs en inglés) y resultados en clientes (outcomes en inglés). Las metas de resultados cuantitativos de su institución describen las medidas que tomará para mejorar el bienestar del cliente (p. ej., capacitaciones brindadas, préstamos realizados). Los objetivos relacionados a los resultados en clientes que quieren lograr su institución describen cómo se beneficiarán sus clientes, su comunidad o el medio ambiente de sus productos y servicios (p. ej., mejora de las habilidades comerciales de sus clientes o aumento en el nivel de sus activos). La Tabla 3 brinda dos ejemplos de cada tipo de objetivo.

Es importante tener claro si sus objetivos son objetivos de **resultados cuantitativos** u objetivos relacionados a **los resultados en clientes**. Los objetivos de resultados cuantitativos suelen ser mucho más fáciles de medir, pero proporcionan información limitada sobre su impacto en los clientes. En su mayoría, describen el acceso o alcance-el número de clientes que reciben servicios financieros y no financieros. El acceso es una medida importante del desempeño social, pero no proporciona ninguna información sobre los cambios en las vidas de sus clientes.

La medición de los resultados en clientes relacionados a los cambios en las vidas de los clientes es más compleja, ya que requiere el uso de indicadores más difíciles de medir como el empoderamiento o la pobreza. Sin embargo, si sus objetivos sociales se extienden más allá del “acceso,” su organización también debe medir los resultados en las vidas de sus clientes.

TABLA 3. DOS TIPOS DE OBJETIVOS SOCIALES

OBJETIVO DE RESULTADOS	OBJETIVO RELACIONADO AL CAMBIO
Brindar seguro de cultivos para los pequeños agricultores	Los agricultores con cosechas fallidas no tienen que vender sus activos productivos como la tierra o el.
Brindar capacitación de salud a las clientas	Mejores prácticas de salud e higiene entre los receptores de la capacitación.
Ofrecer productos de ahorro para la educación.	Los clientes pueden enviar a todos los niños en edad escolar a la escuela.

Al desarrollar sus objetivos sociales, es importante tener una teoría del cambio¹¹ sobre cómo sus servicios agregarán valor a las vidas de los clientes, y centrarse en las áreas claves de creación de valor. También es importante hablar con sus clientes sobre sus metas, de modo que los objetivos que establezca para su organización estén alineadas con las ambiciones de sus clientes. La Tabla 4 enumera las categorías comunes de objetivos para los resultados sociales.

TABLA 4. CATEGORÍAS COMUNES PARA OBJETIVOS DE RESULTADOS EN CLIENTES¹²

Aumentar el bienestar económico	Construir la resiliencia
Mejoras en el bienestar que pueden ser entendidas a través de medidas directas o indirectas de ingresos, consumo, índices de pobreza o activos significativos.	Disminución en el uso de estrategias de afrontamiento severas o moderadamente severas; El uso exitoso de ahorros, seguros y otras estrategias para manejar eventos de estrés y choques (imprevistos o anticipados).
Crecimiento del negocio	Creación de empleo
Aumento del volumen de negocios, beneficios, ventas o tiempo dedicado a las empresas de propiedad.	Creación de empleo para adultos (familia y no miembros de la familia) o autoempleo.
Empoderamiento económico de las mujeres	Otros resultados en clientes
Aumento de la capacidad de una mujer para contribuir financieramente a su hogar o empresa familiar y/o para tomar decisiones sobre el uso de los recursos del hogar o de la empresa.	Capacidad financiera, salud, acceso de los niños a la educación, aumento del capital social.

¹¹ Una teoría del cambio es una explicación de cómo y por qué un conjunto particular de actividades llevará a un cambio esperado.

¹² Fuente: *Mission Genome* (2015). Al revisar 650 estudios, el Proyecto Genoma Humano identificó estos como los temas más importantes

Definir metas sociales

Después de desarrollar sus objetivos sociales, desarrolle una o más metas para cada uno de sus objetivos. La clave es cuantificar sus objetivos y establecer un plazo para completarlos. Sin metas, es probable que sus objetivos sociales no sean tomadas en serio dentro de su organización. La Tabla 5 amplía el ejemplo provisto en la [Tabla 3](#), y demuestra las metas de ejemplo para los objetivos sociales de la institución.

Verifique sus metas con respecto a los criterios presentados en la [Tabla 6](#). Tenga en cuenta estas preguntas críticas para cada una de sus metas, para asegurar que cada una es específica, medible, alcanzable, relevante y con definición temporal (S.M.A.R.T.).

Es particularmente importante que las metas para los resultados en las vidas de sus clientes sean “alcanzables” (es decir, realistas). A menudo toma tiempo para ver cambios significativos en las vidas de los clientes. Resistir la presión de las partes interesadas externas (como los donantes) para lograr resultados rápidamente. En su lugar, entienda el potencial para cambios a corto plazo (por ejemplo, mejoras en la conciencia financiera debido a una campaña de educación) y discuta plazos realistas para los resultados en clientes a largo plazo (por ejemplo, puntajes de pobreza mejorados).

Finalmente, espere refinar sus metas sociales con el tiempo. Algunas de sus metas pueden ser poco realistas si aún no tiene datos sobre los cuales basarlas (p. ej., define una meta para el nivel de pobreza de los clientes entrantes antes de empezar a recolectar datos de pobreza). Sin embargo, no necesita esperar a recolectar los datos antes de fijar las metas. En cambio, fije metas que considere realistas y redefínalas una vez que comience a comparar su progreso.

Este método fue utilizado por ASKI (Filipinas) que decidió adoptar metas aspiracionales en ausencia de datos de referencia, y luego revisó las metas una vez que generaron datos de línea de base.¹²

TABLA 5. EJEMPLOS DE OBJETIVOS SOCIALES Y SUS METAS RELACIONADAS

OBJETIVOS	METAS RELACIONADAS
Brindar seguros para cosechos a los agricultores Rurales pequeños	<ul style="list-style-type: none"> • El 60 % de todos los clientes entrantes de este año serán agricultores con activos por menos de \$500 y que tienen menos de 2 hectáreas de tierra • El 75 % de todos los clientes nuevos de este grupo comprará el producto de seguro de cultivos de la institución
Reducir la vulnerabilidad de los agricultores rurales a los impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Las entrevistas con los agricultores que presenten una reclamación por pérdida de cultivos demostrarán que el pago del seguro ayudó a que los ingresos se establezcan en al menos el 90% de los casos de pérdida.
Brindar capacitación de salud a las clientas	<ul style="list-style-type: none"> • 4,000 clientas completarán las seis secciones de capacitación de salud este año
Prácticas de salud e higiene mejoradas entre los receptores de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Las evaluaciones verbales administradas cuatro meses después de completar la formación mostrarán que al menos el 60 % de las personas formadas podrá describir correctamente seis procedimientos de salud e higiene (p. ej., prevención de la malaria) • Las encuestas realizadas 12 meses después del programa mostrarán una disminución de la cantidad de días de trabajo perdidos por enfermedad, en comparación con los resultados de las encuestas de referencia

¹² Lea el estudio de caso completo [aquí](#).

TABLA 6. **HAGA QUE SUS METAS SEAN “S.M.A.R.T.”**

ÁREA	¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR EXACTAMENTE?
Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién aplica esta estrategia? ¿Qué empleado? ¿Qué clientes? • ¿Nuestra meta se describe con verbos de acciones? ¿Son algunas acciones demasiado vagas?
Medibles	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo sabremos si ocurrió un cambio? • ¿Utilizamos variables cuantificables tanto como fue posible? • ¿Donde hemos usado variables cualitativas, ¿cómo las mediremos? • ¿Podemos recolectar de manera real datos que necesitamos para medir estas metas?
Alcanzables	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podemos cumplir con esta meta con los recursos que tenemos? • ¿Necesitamos volver a priorizar nuestras actividades para cumplir con esta meta?
Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo soporta esta meta nuestra misión? • ¿Se relaciona de manera directa con uno o más de nuestros objetivos sociales?
Con definición temporal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo tenemos que cumplir esta meta?

Definir indicadores sociales

Al seleccionar indicadores, considere cuán bien cumplen cada uno de los siguientes criterios: relevancia, facilidad de uso, claridad, viabilidad y comparabilidad. La Tabla 7 define estos criterios y proporciona un indicador de ejemplo que cumple los criterios.

TABLA 7. **CRITERIOS PARA LOS INDICADORES DE RESULTADOS SOCIALES**

Los indicadores deben ser:	Definición	Indicador de ejemplo
Relevantes	El indicador mide uno de los objetivos del proveedor. También se aplica a las vidas de los clientes objetivo. Responde a un cambio sobre el que es probable que el proveedor influya.	Porcentaje de clientes agrícolas que han invertido en grandes herramientas, equipos, estructuras o insumos agrícolas dentro de los dos años después de convertirse en clientes. <i>Para un proveedor dirigido a los clientes agrícolas con el objetivo de aumentar sus activos productivos, este es un indicador relevante que probablemente refleje un cambio provocado por los servicios del proveedor.</i>
Útiles	La administración puede tomar medidas basadas en la información recopilada (está vinculada a la estrategia operacional) y es probable que los datos sean confiables.	Porcentaje de clientes con un aumento, disminución o sin cambios en el saldo de ahorro. <i>Esta información, disponible en el SIG de la institución, puede indicar a la administración si los clientes son más capaces de lidiar con los impactos económicos y si encuentran útil el producto de ahorro.</i>
Claros	El indicador es inequívoco, claramente definido y lo más objetivo posible.	Porcentaje de clientes que han hecho cambios específicos en el hogar en los últimos tres años (como mejoras de techo/paredes/piso, ampliación de la casa, adición de saneamiento o electricidad). <i>Los cambios en la vivienda son fáciles de entender y observar para los clientes y el recolector de datos.</i>
Viabiles	El indicador es relativamente fácil de recolectar: fácil de responder, no invasivo y no sensible.	Número de miembros no familiares que trabajan en el negocio de un cliente. (Esta es una medida de la generación de empleo). <i>Los clientes pueden entender y contar fácilmente el número de personas que emplean en sus negocios.</i>
Comparables	El indicador puede ser comparado y proporciona una medida coherente en el tiempo.	Porcentaje de clientes con acceso a sanitarios. <i>Los resultados pueden compararse con los datos propios del proveedor a través del tiempo (cambio en el acceso al aseo sanitario) y a veces con puntos de referencia nacionales.¹³</i>

¹³ Por ejemplo, las Encuestas de Demografía y Salud de [USAID](#)

EJEMPLO DE CAMPO 8. KOMIDA ESTABLECE METAS SOCIALES

KOMIDA (Indonesia) es uno de los mayores proveedores de microfinanzas del país. Durante un taller con facilitación externa, toda la alta dirección de KOMIDA y un miembro del directorio revisaron su misión y visión social. Después de estudiar con detenimiento la misión y la visión, el grupo formuló objetivos sociales que corresponden al propósito social del PSF.

Los objetivos y metas sociales se dividieron en tres categorías: 1) alcance, 2) calidad de los productos/servicios y 3) resultados en clientes. Por ejemplo:

Objetivo de alcance: llegar a las mujeres que son de hogares pobres y económicamente excluidos, con un enfoque en aquellas que viven con menos de USD 1,25/día.

Objetivo de la calidad de los productos/servicios: ofrecer una gama de servicios financieros y no financieros de calidad. Lograr una alta satisfacción y retención del cliente y del personal.

Objetivo de resultados en clientes: contribuir a los aumentos en el ahorro de los clientes, los ingresos y la capacidad de pagar por la escolarización y el saneamiento.

Para cada uno de sus objetivos sociales, KOMIDA desarrolló indicadores y metas sociales. Por ejemplo, aumentar en un 15% el porcentaje de nuevos clientes que viven bajo la línea de la pobreza de USD 1,25/día.

Era importante para KOMIDA que las metas no fueran números arbitrarios. Querían evitar establecer metas poco realistas que frustraran al personal o crearan trabajo innecesario para revisar los indicadores. Para probar que las metas eran realistas, el equipo de GDS de KOMIDA reunió datos de referencia para la mayoría de los indicadores de varias fuentes de información existentes. Para la mayoría de los indicadores de alcance, los datos estaban disponibles en el SIG de KOMIDA (p. ej., masculino/femenino, resultados del [índice de vivienda de Cashpor](#) puntajes de pobreza). Para los indicadores relacionados con la calidad del producto/servicio, KOMIDA extrajo datos de los departamentos de Recursos Humanos y Operaciones. Por ejemplo, datos de reclamaciones de clientes y números de retención de clientes. Como KOMIDA aún no se había centrado en la recopilación de datos de resultados en las vidas de los clientes, la información de referencia no estaba disponible. Por lo tanto, la institución diseñó formularios de encuestas de clientes para obtener datos, como el porcentaje de clientes con acceso a baños. KOMIDA postergó el establecimiento de las metas para estos indicadores hasta que se recogieron los datos de referencia.

Después de seis meses de recolección y depuración de los datos de referencia, el equipo de GDS de KOMIDA presentó los datos (hasta dos años de datos cuando estaban disponibles) a la administración. Luego, la dirección (incluidos todos los jefes de departamentos y gerentes regionales) utilizó los datos para establecer las metas sociales para el año siguiente. Estas metas sociales se han integrado en el plan de negocios anual.

Lea el estudio de caso completo en [inglés aquí](#).

Ampliar los objetivos de ejemplo descritos en [Tabla 5](#), la Tabla 8 demuestra indicadores que están directamente vinculados con un objetivo social y que son directamente útiles para la toma de decisiones.

Los indicadores sociales lo ayudan a saber si está progresando para alcanzar sus objetivos y metas, pero no lo ayudan a entender las razones para el desempeño que alcanza. Para entender y mejorar su desempeño, necesita recolectar información de estudio de mercado que ofrecerá datos directamente sobre el diseño de productos y servicios. La dimensión 3 de los Estándares Universales trata sobre este tipo de información en detalle (consulte [Dimensión 3](#)).



- La [Nota de Orientación de Imp-Act/MicroSave sobre Gobernabilidad \(Apéndice A\)](#) contiene una muestra de ejercicios para ayudarlo a desarrollar los objetivos sociales de su misión y sus metas. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- El Seminario web 2 del [Grupo de Trabajo sobre Resultados del SPTF Teoría del Cambio: Cómo nos ayuda a pensar qué medir y cuándo](#) y la referencia breve que lo acompaña (la misma página web) discute cómo usar la teoría del cambio para mejorar su sistema de medición de resultados sociales. También disponible en [español](#).
- Las [Directrices del SPTF sobre la gestión de resultados para PSF](#) describen diez pasos para una gestión de resultados práctica y rentable, y proporciona un menú de indicadores de resultados sugeridos para elegir. Cómo realizar una gestión de resultados para proveedores de servicios financieros del SPTF describe los conceptos básicos de la gestión de resultados y [cómo un PSF puede beneficiarse de la medición y el uso de datos de resultados del cliente](#).
- La [Nota práctica No. 5 de Imp-Act: Selección y uso de indicadores](#) proporciona consejos prácticos para la selección de indicadores e ideas para la resolución de problemas comunes. También disponible en [español](#).
- Los [objetivos sociales de EMFIL India y las metas correspondientes](#) proporcionan ejemplos para establecer metas sociales cuantitativas

TABLA 8. OBJETIVOS SOCIALES, SUS INDICADORES SOCIALES Y SU UTILIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO SOCIAL DE EJEMPLO	INDICADORES SOCIALES DE EJEMPLO	USO DE EJEMPLO PARA TOMA DE DECISIONES
Brindar seguro de cultivos para los pequeños agricultores (meta de resultado cuantitativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de clientes que viven en áreas rurales/ semiurbanas/ urbanas • Porcentaje de clientes con negocios de agricultura o no relacionados con la agricultura • Valor de todos los activos domésticos y de negocio que poseen los clientes entrantes • Cantidad de hectáreas de tierra que poseen los clientes entrantes 	Los gerentes entenderán si se llega a los clientes objetivo y pueden hacer los cambios operacionales necesarios (p. ej., formar a los oficiales de crédito respecto de cómo llegar a los clientes) así como ajustes de productos/servicios (p. ej., hacer coincidir los términos de los créditos con las necesidades de los trabajadores agricultores; utilizando el agente bancario para clientes objetivo dispersos geográficamente).
Mejores prácticas de salud e higiene entre quienes recibieron capacitación (meta de resultado social)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las preguntas de las encuestas al cliente: “¿Cuántos días laborales por año pierde por enfermedad?” • Pregunta de evaluación de cliente: “Describa cómo puede prevenir la malaria para su familia” (y otras preguntas de salud preventiva) 	Los gerentes comprenderán cómo la enfermedad afecta los negocios del cliente y si los clientes se benefician con la formación de salud. Los gerentes pueden hacer cambios operacionales necesarios (p. ej., qué temas debe cubrir la capacitación).

EJEMPLO DE CAMPO 9. LA FUNDACIÓN KASHF SELECCIONA INDICADORES SOCIALES PARA SU TABLERO SOCIAL

La Fundación Kashf (KF) (Pakistán) desarrolló un panel de 20 indicadores sociales para su uso por parte de la gerencia y la junta. Dirigido por el Presidente Ejecutivo/ Director General, el proceso de desarrollo del tablero tomó aproximadamente dos meses. Para asegurar que los indicadores seleccionados fueran útiles para monitorear el progreso del PSF hacia sus objetivos sociales, KF involucró a personal en todos los niveles. Se preguntó a los directores de línea y los jefes de departamento: ¿cuáles cree que son los impactos sociales más importantes de KF? Los miembros de la junta directiva y la dirección trabajaron juntos para aislar los indicadores que estaban más estrechamente relacionados con la misión de KF.

KF informa que el tablero ha ayudado a enfocar la organización en torno a un conjunto común de objetivos. El personal ahora puede identificar fácilmente las metas sociales de KF, lo que los hace sentir más conectados con la misión. El personal también estableció metas de desempeño personal basadas en los indicadores del tablero, enfatizando además su contribución al impacto social de la organización.

Los diferentes departamentos de KF también se sintieron más alineados después del proceso de creación del tablero, ya que fue claro que el logro de las metas sociales requeriría cooperación interdepartamental. Antes tablero, cada departamento recopilaba y almacenaba datos sociales en diferentes formatos. Ahora, todos los departamentos utilizan el mismo formato de informe interno y de base de datos. El tablero social no solo es una fuente importante de información para la gestión, sino que ha sido un medio útil para unir al personal en torno a un propósito social común.

Lea el estudio de caso completo, publicado por Pakistan Microfinance Network [aquí](#).

TABLE 2: El Tablero de mando social de la Fundación Kashf tiene seis objetivos y 20 indicadores asociados

Indicadores	Departamento / Fuente de datos para el indicador	La Formula para el indicador	Finanzas responsables		
			% créditos utilizados para el negocio	Cumplimiento	(Créditos utilizados para el negocio) / (Número total de créditos verificados físicamente para su utilización) x 100
			% clientes que conocen las políticas y procedimientos de Kashf		(Clientes que conocen las políticas) / (Número total de clientes entrevistados) x 100
			% violaciones del Código de Protección al Cliente		(Número de violaciones reportadas del Código de Protección al Cliente) / (Número total de clientes activos) x 100
Alcance					
% clientes de regiones de menos desarrollo	Operaciones e investigación	(Clientes de regiones de menos desarrollo) / (Total de clientes activos) x 100	Impacto		
% clientes nuevos viviendo debajo de la línea de pobreza definida		(Clientes nuevos viviendo debajo de la línea de pobreza) / (Número de clientes nuevos con desembolso) x 100			
% negocios con jefas mujeres		(Clientes mujeres involucradas en el negocio) / (Número total de clientes activos) x 100			
% de hogares con un puntaje de menos de 30, utilizando la herramienta para medir la pobreza PPAF		(Clientes con puntaje de menos de 30 utilizando la PPAF) / (Número total de clientes activos) x 100			
Productos y servicios apropiados					
Tasa de retención de los clientes	Operaciones e investigación	(Clientes repetidos) / (Total de clientes que terminaron de pagar su crédito) x 100	Igualdad de género		
% clientes satisfechos con los productos		(Clientes satisfechos con los productos) / (Total de clientes entrevistados) x 100			
Promedio del crédito desembolsado		(Monto total de créditos desembolsados) / (Número total de créditos desembolsados)			
Tiempo para desembolsar el crédito		Número de clientes que recibieron su desembolso dentro de dos semanas			
Capacitaciones en Negocios para los clientes		Número cumulativo de capacitaciones dado en Negocios			
Capacitaciones en Educación Financiera para los clientes		Número cumulativo de capacitaciones dado en la Educación Financiera			
			Equilibrio de género en el personal	Igualdad de género e incidencia social	(Número total de empleados femeninos) / (Número total de empleados) x 100
			% de mujeres en los diferentes niveles de la gerencia (oficina central y sucursales se calcula separados)		(Número de empleados femeninos en la gerencia) x 100
			% de miembros femeninos de la junta directiva		(Número de miembros femeninos de la junta directiva) / (Número total de miembros de la junta directiva) x 100
Rotación de personal					
			Tasa de rotación de personal	RRHH	(Número de empleados que dejó la organización) / (Número pro medio de empleados) x 100

EJEMPLO DE CAMPO 10. ASKI SELECTS SOCIAL INDICATORS FOR ITS SOCIAL DASHBOARD

Con la tutoría de MicroSave, el equipo de gestión de ASKI (Filipinas) revisó sus objetivos sociales y creó una lista de indicadores sociales que sigue de forma continua. ASKI comenzó con una lista de 56 indicadores posibles, ya través de un proceso riguroso, redujo el número a 48, 23 de los cuales son reportados a la junta. El PSF basó su selección de indicadores en dos criterios principales: 1) relevancia para los objetivos sociales de ASKI, y 2) factibilidad de la recopilación de datos. Aunque el proceso fue tedioso, la extensa discusión fue útil para crear un sentido de apropiación y responsabilidad por los resultados entre los miembros del equipo directivo. Los indicadores que se listan a continuación son los 23 que ASKI reporta a la junta dos veces al año. Lea el estudio de caso completo de MicroSave [aquí](#).

Cientes
1. Número total de empleados reportados (empleos creados)* [trimestral/anual]
2. % de clientes (monitoreados) que muestran un aumento, no cambio, o disminución en su puntaje de pobreza* [anual]
3. % de clientes quienes tuvieron acceso a un médico o una clínica para el tratamiento de su enfermedad/condición [anual]
4. % de clientes que tienen hijos de edad escolar (5-15) quienes asisten regularmente a la escuela* [anual]
5. % de clientes que se sienten un apoyo espiritual mayor después de ingresar en este programa* [anual]
Finanzas
1. Tasa de interés efectiva (TIE) para el crédito grupal más común en la institución (mayor por ciento del portafolio)* [anual]
2. El promedio para la tasa de interés efectiva (TIE) a nivel nacional para el crédito grupal* [anual]
3. El Rendimiento del activo (RdA) [trimestral/anual]
Operaciones
1. La tasa de retención del cliente (solo para los clientes con créditos)* [mensual/trimestral/anual]
2. % de clientes pobres (según varias líneas de pobreza: < \$1.25/día, < \$2.50/día, < \$5/día)* [mensual/trimestral/anual]
3. % clientes activos con créditos: mujeres y hombres* [mensual/trimestral/anual]
4. % clientes activos con créditos: rurales y urbanos* [mensual/trimestral/anual]
5. % clientes con créditos de grupos marginalizados meta: indígenas y discapacitados* [mensual/trimestral/anual]
6. % clientes sin acceso a los servicios financieros formales* [anual]
7. Puntaje para la satisfacción del cliente (%)* [anual]
8. La penetración/el alcance a los clientes [anual]
9. Tamaño promedio del crédito [mensual/trimestral/anual]
10. El número de negocios nuevos financiados por AKP y por AMP [trimestral/anual]
Gente
1. Tasa de retención del personal* [mensual/trimestral/anual]
2. Número promedio de días de capacitación del personal [trimestral/anual]
3. % de quejas de los empleados resueltas [mensual/trimestral/anual]
Procesos
1. % de quejas de los clientes resueltas [mensual/trimestral/anual]
2. Puntaje del informe de auditoría social [mensual/trimestral/anual]

TABLA 9. CÓMO LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS SIRVEN A LOS OBJETIVOS SOCIALES DEL PROVEEDOR

PRODUCTO/ SERVICIO/ MODELO DE DISTRIBUCIÓN	CÓMO ATIENDE LOS OBJETIVOS SOCIALES DE LA INSTITUCIÓN
Créditos de emergencias	Estos préstamos ofrecen un rápido acceso al capital en casos de emergencia, como enfermedades o desastres naturales, a fin de evitar que nuestros clientes vendan activos productivos para pagar los gastos inesperados. Este producto atiende el objetivo social de nuestra institución de reducir la vulnerabilidad del cliente al enfrentar impactos económicos.
Capacitación en conocimientos financieros	Esta formación enseña nuevas habilidades a los clientes que pueden usar para administrar mejor sus negocios y aumentar su potencial de ganancias. Este servicio respalda el objetivo social de nuestra institución de aumentar la capacidad de nuestros clientes para administrar el crecimiento de sus negocios.
Modelo de préstamo grupal	Los miembros del grupo garantizan los préstamos de los demás, establecen metas de ahorros y se respaldan mutuamente durante las reuniones mensuales. Este modelo permite llegar a más clientes con menos recursos y ayudarlos a construir capital social.
Banca móvil	Este canal de distribución permite a nuestros clientes reembolsar sus préstamos sin ir a la sucursal del banco, lo que ahorra tiempo y dinero. Además, permite a nuestra institución llegar a más clientes rurales. Podemos ofrecer servicios financieros a un costo más bajo, lo que contribuye a que los clientes puedan ahorrar o invertir en sus negocios.

1A.4 ARTICULAR CÓMO LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS ALCANZAN SUS OBJETIVOS SOCIALES

El propósito final de la entrega de productos y servicios es alcanzar sus objetivos sociales. Su estrategia institucional dejará en claro cómo sus productos, servicios y canales de distribución están diseñados para crear beneficios para los clientes.

Estos beneficios incluyen la reducción de las barreras a la inclusión financiera, la reducción de la vulnerabilidad de los clientes y la promoción de oportunidades económicas. Independientemente de estas categorías generales, su institución debe ser capaz de articular los beneficios específicos que sus productos y servicios están diseñados para producir. La Tabla 9 muestra un ejemplo de cómo un proveedor puede articular la relación entre productos/servicios y sus objetivos sociales.

Para algunos proveedores, durante el proceso de articulación de esta relación se generarán preguntas sobre si los productos/ servicios/canales de distribución se deben modificar para apoyar mejor los objetivos sociales del proveedor. Si tal es el caso de su institución, puede modificar sus objetivos sociales para que sean realistas en función de lo que les ofrece a los clientes, o puede modificar sus ofertas de productos para encajar mejor con sus objetivos sociales. La orientación para la [Dimensión 3](#) trata sobre el diseño de productos.



- La [Guía Práctica de GDS de Imp-Act \(Capítulo 3\)](#) discute cómo crear una estrategia social. Véase la sección: ¿Cómo se crea una estrategia para lograr sus objetivos sociales? También disponible en [español](#) y [francés](#).
- El [Plan Estratégico de Opportunity Bank de Tanzania](#) es un ejemplo de cómo un PSF comenzó con su misión social, y luego esbozó objetivos, actividades e indicadores concretos para lograr la misión.

EJEMPLO DE CAMPO 11. TUJJIENGE INTEGRA UNA GDS EN SU PLAN ESTRATÉGICO

Tujjenge (Tanzania) es una microfinanciera que atiende alrededor de 9,000 microempresarios. Tujjenge participó en un programa GDS para el desarrollo de capacidades respaldado por Oikocredit. Inicialmente, ellos identificaron muchas actividades para mejorar el desempeño social y establecieron un plan de acción costoso y ambicioso.

No se avanzó demasiado hasta que la organización decidió centrarse en el desempeño social como parte del negocio principal e *integrar el plan de acción en el plan estratégico institucional*. Se elaboró un anteproyecto y se habló de este en un taller facilitado externamente que incluyó a los altos directivos y la gerencia de operaciones. Los directivos empezaron a notar que un enfoque hacia el cliente es la base de un negocio de microfinanzas exitoso.

El plan determina seis áreas estratégicas. Cada área incluye un sólido enfoque hacia el cliente y se preocupa por el desempeño social. Por ejemplo, el objetivo estratégico “Para desarrollar y atender 32,000 clientes” se alcanzará mediante las siguientes actividades:

- Desarrollar y revisar productos que aumenten la cobertura de microempresarios excluidos, incluidos los términos de productos como préstamos grupales y límites de montos de préstamos que apuntan a las personas más pobres.
- Mejorar la protección de clientes mediante mejoras en la administración de reclamos.
- Desarrollar la capacidad del personal para entender y explicar los productos y servicios ofrecidos para aumentar la transparencia y la comprensión de los productos por parte de los clientes.
- Presentar incentivos al cliente para recompensar a los clientes leales.

Integrar el desempeño social en el plan estratégico se ha convertido en parte de las responsabilidades laborales principales de cada empleado. Además, cada miembro del equipo de administración tiene una responsabilidad clara para la distribución y debe informar regularmente el avance a la junta.

Estándar 1B

El proveedor recolecta y divulga datos exactos del cliente específicos a sus objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 1B.1** El proveedor tiene un sistema de información de gestión (SIG) y procedimientos para datos de desempeño social.
- > **Práctica Esencial 1B.2** Si el proveedor establece que la reducción de la pobreza es uno de sus objetivos sociales, se monitorea el nivel de pobreza de sus clientes utilizando una herramienta de evaluación de la pobreza.
- > **Práctica Esencial 1B.3** Si el proveedor establece que la responsabilidad con el medioambiente es uno de sus objetivos sociales, se define y se implementa una estrategia ambiental.
- > **Práctica Esencial 1B.4** El proveedor analiza e informa de los datos de desempeño social tanto en interno como en externo.

1B.1 RECOPIRAR DATOS SOCIALES Y SEGUIR PROTOCOLOS

La guía para el [estándar 1a](#) describe cómo elegir los indicadores que están directamente vinculados a sus metas sociales y son útiles para la toma de decisiones. Su institución debe recopilar datos sobre cada uno de los indicadores sociales seleccionados. Antes de comenzar con la recopilación de datos, su institución debe responder estas cinco preguntas:

1. ¿Qué recursos están disponibles para la recopilación de datos?

La recopilación de datos requiere tiempo, formación y, en algunos casos, actualizaciones de su software de datos. Si los recursos son limitados, empiece con pocos indicadores y agregue los demás gradualmente.

2. ¿Qué datos ya existen?

Primero analice las fuentes de datos que *ya* existen en su institución, incluidas las solicitudes de préstamo, las revisiones de utilización de préstamos, las libretas de ahorros de los clientes, las auditorías internas/externas, los informes financieros y el SIG. Ya puede recopilar mucha información del cliente, como género, edad, ocupación/tipo de negocio y ubicación geográfica. Estos datos ayudarán a realizar un seguimiento de las metas sociales. Por ejemplo, BBVAMF¹⁴ utiliza datos de formularios de evaluación de préstamos para supervisar los cambios de año a año en el valor de los activos, las ventas mensuales e ingreso neto mensual de los negocios de los clientes. La [Tabla 10](#) ofrece más ejemplos sobre los datos sociales comunes que son necesarios y los recursos para estos datos que ya existen en su institución.

3. ¿Cuándo se necesitan los datos?

Determine la fecha en que los gerentes necesitarían la información, considerando qué decisiones necesitan tomar los gerentes (vea el [estándar 2c](#)¹⁵). Los interesados posiblemente necesitarán los datos en diferentes intervalos. Para la información de la línea base, considere si desea recopilar los datos diariamente, a medida que los clientes la ingresan o en una frecuencia de muestra (ya sea

anual o con más regularidad). Para información de seguimiento, piense en la frecuencia en que la necesita: ¿anualmente? ¿Después de cada ciclo de préstamo? ¿Cada tres años?

4. ¿Los datos deben basarse en una muestra representativa?

La recopilación de datos con base en el censo (es decir, *todos* los clientes) puede ser costosa. La toma de muestras puede reducir los costos, pero la institución debe garantizar que las muestras sean aleatorias y representativas de la población que se analizará. Alternativamente, puede optar por recopilar ciertos datos basados en un censo (p. ej., la ubicación geográfica) y otros datos basados en una muestra (p. ej., el acceso a la atención médica). Por ejemplo, la ESAF (India) requiere que el personal recopile un pequeño número de indicadores (sobre todo demográficos y empresariales) sobre todos los clientes durante la evaluación de préstamos y un conjunto diferente de indicadores sociales en una encuesta separada (por ejemplo, la pobreza) en una muestra de clientes. En el [Box 6](#) se explica cómo elegir un tamaño de muestra adecuado.

5. ¿La recopilación de datos será una carga para los clientes?

La recopilación de datos no debe representar una carga para los clientes, en términos de tiempo y costo de participación (incluido el costo de oportunidad). Piense en cómo el personal puede recopilar más datos durante los puntos de contacto de rutina con los clientes, como solicitudes de préstamos, revisiones de utilización de préstamos y visitas a la sucursal.

La [Tabla 10](#) presenta dos indicadores ejemplares y las respuestas para estos dos indicadores a tres de las cinco preguntas arriba.

¹⁴ [BBVA MicroFinanzas' Social Performance Reports](#) anual) detalla los datos sociales usados para medir el progreso de los clientes en las instituciones del Grupo BBVA además de los resultados. Disponible en inglés y español.

¹⁵ La guía para el [estándar 2c](#) trata sobre cómo los gerentes utilizan la información de desempeño social.

CUADRO 6. SELECCIÓN DE UN TAMAÑO DE MUESTRA¹⁶

Una muestra válida para datos cuantitativos es fundamental para la calidad de los datos. Si una muestra no está bien diseñada, los datos no representarán a los clientes, por lo que el análisis de datos será menos útil. Cuando se selecciona un tamaño de muestra, no existe una regla universal (tal como “5% de la población”), porque depende del grado de variación de la población (por ejemplo, rural/urbana o de diferentes niveles económicos o grupos sociales o sectores empresariales). Sin embargo, hay una regla universal para un tamaño de muestra mínimo de la cual puede sacar porcentajes (por ejemplo, “15% de los clientes no están satisfechos con su producto de seguro”) y ese número es de 30 personas. Lo mejor es recopilar datos sobre un mínimo de 35 personas, para permitir un margen.

Si está interesado en analizar resultados para diferentes segmentos (por ejemplo, clientes rurales, clientes urbanos), entonces necesita un tamaño de muestra mínimo para cada segmento. Además, aunque un tamaño de muestra más grande puede reducir estadísticamente el margen de error, la calidad del trabajo de campo es crítica y puede controlarse mejor en una muestra más pequeña. Considere la posibilidad de consultar a un investigador experimentado para diseñar su muestra, especialmente cuando es nuevo en la recopilación de datos.

TABLA 10. DECISIONES SOBRE LA RECOPIACIÓN DE DATOS SOCIALES

INDICADORES SOCIALES	¿QUÉ RECURSOS SE NECESITAN?	¿CUÁNDO SE NECESITAN LOS DATOS?	¿LA RECOPIACIÓN SERÁ UNA CARGA PARA LOS CLIENTES?
<p>% de clientes que viven en áreas rurales</p> <p>% de clientes con suelos de tierra/de cemento</p>	<p>Tiempo: los oficiales de crédito deben realizar visitas a las casas de los clientes. Los datos se reúnen durante la revisión de utilización de préstamos regular y no toma mucho tiempo adicional</p> <p>Materiales: se deben actualizar los formularios de nuevos clientes.</p> <p>Formación: los empleados necesitan capacitación sobre cómo dividir las áreas geográficas y tipos de suelos por categorías.</p>	<p>Recopilación: se recopilarán los datos en una frecuencia constante y se agregarán más datos trimestralmente</p> <p>Uso: la gerencia revisará los datos sobre la cobertura de clientes de manera trimestra.</p>	<p>La recopilación de estos indicadores añadirá solo minutos a las visitas regulares a los clientes y no son de tipo confidencial.</p>

TABLA 11. USE FUENTES DE DATOS EXISTENTES, EN LO POSIBLE

DATOS NECESARIOS	FUENTE EXISTENTE
Características básicas de los clientes: masculino/femenino; ubicación geográfica; tipo de negocio, etc.	SIG, formularios de solicitud del cliente
Valor de los activos comerciales	Formularios de préstamo; análisis de la capacidad de pago de los clientes (análisis de flujo de efectivo)
Índices de retención de clientes	SIG, informes de la sucursal



- Los recursos para elegir la estrategia de muestreo apropiada incluyen la [Confirmación de la estrategia de muestreo](#) de la Fundación Grameen (escrita para el PPI pero aplicable a cualquier información social), también disponible en [español y francés](#); el Servicio Nacional de Estadística para la [calculadora en línea](#), de Australia y la [Nota técnica de M-CRIL sobre la estimación del tamaño de una muestra](#).

¹⁶ De [Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers](#), página 23.

Definir protocolos de datos sociales

Luego de decidir sobre las necesidades de datos de su institución, cree un protocolo escrito que identifica lo siguiente:

- **Quién es responsable del sistema general de gestión de datos.** Si bien la experiencia en el terreno demuestra que la recopilación y la gestión de datos deben ser interdepartamentales, debería haber un equipo o una persona encargada de administrar el sistema de gestión de datos sociales.
- **Qué empleados recopilarán los datos.** Los agentes de recopilación de datos deben tener la habilidad de preguntar a los clientes de una manera neutral y registrar la información correctamente. Puede usar un proceso rentable como el uso de oficiales de crédito para reunir información. De manera similar, si cuenta con un departamento de Investigación, puede incluir la recopilación de datos como parte de sus responsabilidades. Alternativamente, por lo general los entrevistadores externos están más calificados, pero también son más costosos. Considere los posibles conflictos de intereses al seleccionar quién recopilará los datos, como un oficial de crédito recompensado por un resultado específico del cliente.
- **Cómo se capturaran los datos.** Su decisión sobre cómo capturar los datos (por ejemplo, en papel, utilizando una tableta) dependerá en gran medida de cuándo y dónde se recogen los datos. Si su personal de campo está equipado con tabletas y ya está recolectando datos en los negocios de los clientes, simplemente puede agregar preguntas a los formularios/encuestas electrónicos existentes. En el [Cuadro 7](#) se analiza el papel de la tecnología en la recolección y el análisis de datos.
- **Dónde se almacenarán los datos.** El lugar ideal para almacenar los datos de desempeño social es el Sistema de información gerencial (SIG) del proveedor, ya que permitirá un análisis de datos de todos los indicadores financieros (p. ej., el puntaje de pobreza por el monto del préstamo) y hará un análisis más rico y más manejable. Sin embargo, muchos proveedores no tienen la capacidad de hacerlo y optan por recopilar los datos de desempeño social en una base de datos individual que se pueda vincular al SIG, generalmente mediante la exportación de datos del SIG a una hoja de cálculo de Excel o Access, o la creación de “campos vinculantes,”¹⁷ de manera que se puedan analizar las variables en las dos bases de datos.

- **Qué empleados analizarán los datos.** El análisis de datos requiere habilidades más avanzadas que la recopilación de datos. Piense en usar empleados que ya estén analizando datos financieros (p. ej., Administración de Riesgos, Auditoría Interna) para revisar la información de desempeño social. Tenga en claro qué tipos de análisis serán útiles para la toma de decisiones (p. ej., las tasas de deserción de clientes por tipo de negocio), de manera que los gerentes puedan usar los reportes para mejorar las operaciones.
- **Qué empleados verificarán la precisión de los datos.** Idealmente, los datos de desempeño social se deben verificar como parte de los sistemas de gestión de calidad existentes. Considere usar los empleados que ya supervisan la recopilación e informe de información (p. ej., gerentes de sucursal, auditoría interna), pero asegúrese de que la persona que revise los datos no sea la misma persona responsable del ingreso de datos.
- **Cómo se informarán los datos y a quién.** Identifique los interesados que necesitan revisar los datos de desempeño social y determine la frecuencia con la que se tiene que acudir a dichos datos. Por ejemplo, el tablero podría funcionar mejor con un panel trimestral de indicadores, mientras que la administración ejecutiva podría necesitar un informe de progreso narrativo, además del tablero. El personal de campo, como los gerentes regionales y de sucursales, podría necesitar información con mayor frecuencia para facilitar la toma de decisiones sobre el terreno; mientras que los donantes suelen preferir un informe anual. Recuerde que para que los datos sean relevantes, se deben informar en un horario que permita usarlos para la toma de decisiones. Para aumentar la eficiencia, considere cómo se puede usar un formato de informe que satisfaga las necesidades de varios interesados simultáneamente. Piense en las necesidades de información de los siguientes interesados: miembros de la junta directiva, gerentes ejecutivos, gerentes regionales y de sucursal, empleados de sucursal/campo, inversores/donantes.

¹⁷ Un campo vinculante puede ser un identificador único (como el número de identificación del cliente o el número de identificación del préstamo) que le permite integrar los conjuntos de datos en los préstamos o productos para los clientes. También se lo conoce como una “clave externa” en algunos SIG.



- [Base de datos de indicador de rendimiento de resultados de clientes](#) de Freedom From Hunger es una herramienta de Excel que los PSF pueden usar para ingresar y analizar datos de rendimiento social.
- [Creación de capacidades de SIG para informes de rendimiento social](#) de MicroSave informa cómo ASKI Filipinas determinó las actualizaciones de SIG necesarias para capturar y procesar datos sociales.

Formar a los empleados en los protocolos de datos

Al presentar los indicadores de rendimiento social, es importante capacitar al personal en los protocolos de datos. Los temas de la capacitación deben incluir lo siguiente:

- El significado de cada pregunta. Un oficial de campo podría interpretar la misma pregunta de manera diferente que sus compañeros, por lo que es importante explicar el propósito de cada pregunta, de modo que el personal utilice las preguntas de manera consistente en toda la organización.
- Cómo hacer preguntas de una manera que no perjudique las respuestas del cliente. El personal debe tener cuidado de no “llevar” a los clientes a responder de cierta manera, sino que debe permanecer neutral y permitir a los clientes responder a las preguntas con honestidad.
- Cómo hacer preguntas sensibles. Muchas preguntas sobre la pobreza y el empoderamiento son sensibles y personales (por ejemplo, “¿Usted duerme en un colchón o una alfombra?”, “¿Quién toma las decisiones sobre el dinero en su hogar?”). Además, muchas entrevistas tienen lugar en los hogares de los clientes o en presencia de otras personas. Capacitar al personal sobre cómo ser sensible durante la entrevista y explicar a los clientes la razón de la recolección de datos.
- Cómo introducir datos en la base de datos. La entrada de datos puede ser una tarea tediosa, pero la precisión es esencial o los datos serán inútiles. Trate de integrar la entrada de datos con otra tarea existente, como la entrada de datos financieros o la contabilidad de rutina, para que no se vea como tediosa. Asegúrese de que el personal sepa que su entrada de datos será auditada y que será responsable de su exactitud.

CUADRO 7. USO DE LA TECNOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS¹⁸

Tabletas, teléfonos móviles y software de análisis de datos están comenzando a ofrecer opciones para facilitar los procesos de recolección de datos. Hay una inversión inicial en el hardware y el software, pero una vez hecho, la inversión ayuda a reducir los costos a largo plazo. A continuación, se presenta una breve lista de algunas de las muchas maneras en que la tecnología puede ser integrada en operaciones o utilizada para obtener comentarios de los clientes:

- **Entrevista Personal Asistida por Ordenador (CAPI):** el personal usa tabletas para capturar datos en lugar de recabar datos de entrevistas en papel. Requiere preguntas claras y cortas y una formación cuidadosa del personal sobre cómo hacer las preguntas y qué códigos utilizar. También toma tiempo digitalizar las preguntas. Sin embargo, esta metodología tiende a mejorar la calidad de los datos. El personal de campo de Fondo Esperanza (Chile) registra los datos en tabletas y carga datos de la tableta a la base de datos central cuando regresa del campo. Cashpor (India) utiliza teléfonos móviles para recolectar datos de transacciones y datos sociales, ya que los datos de los teléfonos móviles se suben directamente a la base de datos central.
- **Uso remoto de teléfonos móviles:** se pueden realizar encuestas aprovechando la creciente difusión de los teléfonos móviles y los métodos automatizados baratos de mensajes de texto (SMS) o de reconocimiento de voz interactivo (IVR). Bamboo Finance con EFC Zambia llevó a cabo una encuesta piloto por SMS sobre ahorros para entender las motivaciones para ahorrar, la facilidad de acceso (cajero automático, sucursal), uso de ahorros y si los productos de ahorro han generado resultados positivos.¹⁹ La participación en la encuesta fue gratuita, y los usuarios de teléfonos móviles recibieron un SMS para participar en la encuesta. En un mes, la encuesta fue completada por 400 clientes y 600 no clientes. La conclusión del piloto fue que las encuestas basadas en SMS son una forma apropiada, escalable y rentable de recoger los comentarios de los clientes. Las lecciones fueron que con solo unas diez preguntas viables con este método, el foco de la investigación tiene que estar muy centrado. Y los grupos focales son necesarios para probar, refinar y acotar las preguntas pertinentes.

Del mismo modo, un proyecto llamado La Voz del Cliente utilizó SMS y reconocimiento de voz interactivo (IVR) para recoger comentarios acerca de la satisfacción del cliente (aún no aplicada para recolectar los resultados sociales) entre los clientes de cuatro PSF en la India.²⁰

¹⁸ Para más información sobre el uso de la tecnología para la recolección de datos, consulte el documento del SPTF [Guidelines on Outcomes Management for FSPs](#), páginas 19-20.

¹⁹ Para mayor información, revise la presentación que dio [Bamboo Finance presentation](#) en la Reunión Anual del SPTF en 2015.

²⁰ Más información sobre este proyecto [aquí](#).

Más allá de la capacitación en habilidades de recopilación de datos, es importante que los empleados entiendan la motivación de su institución para la recopilación de esta información.

Dé explicaciones claras a sus empleados sobre el objetivo de la recopilación de datos y justifique por qué la recopilación de datos de calidad es importante. Muestre cómo se usan los datos y cómo influyen en la toma de decisiones. Estas medidas facilitarán la incorporación de empleados y, por extensión, la recopilación de datos más certeros.

Por último, además de proporcionar capacitación para la recolección de datos de calidad, Recursos Humanos debe asegurar que las destrezas necesarias se incluyan en las descripciones de los puestos, de manera que se reclute a los empleados apropiados.²¹



- El [Manual de capacitación para la evaluación social](#) de la Fundación MicroLoan de Malawi se utiliza para capacitar al personal sobre cómo recolectar datos de pobreza con precisión y sensibilidad. Un [estudio de caso](#) documenta cómo el PSF desarrolló una metodología de recopilación de datos, protocolos y la capacitación del personal.
- [Preparación y realización de entrevistas](#) de la Fundación Grameen es una breve lista de verificación para preparar al personal para realizar entrevistas con los clientes. Aunque está escrito para las evaluaciones de la pobreza, también sirve para recolectar otros tipos de datos sensibles del cliente. También disponible en [español](#) y [francés](#).

Validar datos sociales a través de los controles internos

De manera regular y consistente, valide los datos sociales, del mismo modo que validaría la información financiera. Además, evalúe qué tan bien respetan los empleados el proceso de recopilación de datos sociales de calidad de la institución. Las técnicas de validación pueden incluir:

- Visitas a un grupo aleatorio de clientes para confirmar que se realizaron las entrevistas;
- La observación del recopilador de datos para proporcionar retroalimentación sobre su desempeño;
- La verificación de un grupo aleatorio de datos ingresados por el personal de entrada de datos para confirmar su precisión;
- El uso de pantallas de entrada de datos que no permiten que el usuario prosiga a menos que se ingrese cierta información; y

- Usar la validación de campo de datos incorporada en la tecnología para proporcionar mensajes de error cuando se introducen inexactitudes obvias (por ejemplo, el año es 1805 o el usuario indica que el cliente tiene cero niños en un campo, pero luego intenta ingresar al cliente con tres hijos en el colegio).



- La [Lista de comprobación del progreso de la pobreza \(PPI\): Garantizar la integridad de los datos](#): se centra en la herramienta de PPI, pero es una lista de comprobación útil para los administradores de PSF que validan la integridad de cualquier tipo de datos sociales. También disponible en [español](#) y [francés](#).

Desagregar los datos de cliente

La desagregación de los datos de cliente²² por género y otras características clave (por ejemplo, rural/urbano, nivel de pobreza, tipo de negocio) es importante para comprender si llega a sus clientes objetivo, cómo los clientes experimentan sus productos y servicios, y si estos deben modificarse en el futuro. En especial, es importante comprender cómo difieren las necesidades financieras de hombres y mujeres,²³ basándose en factores tales como el contexto cultural y la dinámica doméstica.

La mayoría de los proveedores realizan cierto nivel de segmentación de datos de cliente, pero quizás no utilicen la totalidad de la información que tienen disponible. Considere ampliar la segmentación de la información de cliente con variables

²¹ La guía para el [estándar 2c](#) trata sobre la evaluación de empleados.

²² La guía para el [estándar 3a](#) discute el uso de la segmentación de clientes para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.

²³ El [Grupo de Trabajo de Género de SPTF](#) proporciona la siguiente guía: los PSF deben considerar las barreras legales, culturales y sociales basadas en género que las mujeres deben enfrentar al acceder y controlar productos y servicios financieros, tales como: la movilidad física relativa de clientes mujeres, la seguridad económica, la titularidad de activos productivos, la participación en las principales decisiones domésticas, la libertad relativa y la actividad política. Los PSF deben comprender cómo difieren las necesidades de hombres y mujeres, para garantizar que los productos y servicios sean accesibles a las mujeres y para proteger los derechos financieros de las mujeres. Por ejemplo, las políticas que requieren cosignatarios o garantes hombres pueden limitar el acceso de las mujeres a los créditos.

adicionales. Por ejemplo, en vez de solo segmentar la cartera por tipo de negocios, amplíe la segmentación para que incluya el reembolso (a tiempo/tarde), el tipo de préstamo y el importe del préstamo para entender qué negocios están fallando y cuáles están siendo exitosos con el producto. La [Tabla 20](#) enumera muchas variables de segmentación diferentes a considerar.

A menudo, los resultados de los datos desagregados impulsarán la investigación de seguimiento. Por ejemplo, si ve resultados excepcionales (positivos o negativos) en un segmento de cliente, puede entrevistar a una muestra de clientes en este segmento para obtener más información sobre por qué están experimentando un progreso o un fracaso notable. Esta visión puede dar a la gerencia una hoja de ruta más matizada para futuras intervenciones.

Si la SIG de su institución requiere modificaciones para poder incluir datos de desempeño social y para desagregar la información por características de cliente, primero debe asegurarse que el departamento adecuado (generalmente Tecnología de la Información y Comunicaciones) comprenda por qué los datos de su institución deben ser impulsados por sus objetivos sociales, qué datos se necesitan y qué análisis es necesario para realizar un seguimiento del progreso hacia los objetivos sociales.



- Las [Directrices sobre Gestión de Resultados para PSF](#) del SPTF discuten la selección de indicadores, la recolección de datos y la desagregación de datos.
- La serie de más de una docena de resúmenes del [Grupo de Trabajo de Resultados](#) presenta las lecciones aprendidas sobre la gestión de resultados (selección de indicadores, informes de resultados, etc.) de PSF en todo el mundo. Algunos están disponibles en inglés y otros en español.
- [Seguimiento del desempeño del cliente: Nota Práctica N.º 7](#) de Imp-Act provee orientación para diseñar un sistema de seguimiento de clientes que se adapte a las necesidades de información de su institución. También disponible en [español](#).
- El [Manual de Indicadores de Desempeño de Género](#) de Women's World Banking describe una serie completa de indicadores de desempeño financiero y social que puede utilizar para analizar el alcance a las mujeres y la idoneidad del diseño del producto para satisfacer las necesidades de las mujeres, así como comprender cómo brindar servicio a las mujeres clientes contribuye a su sostenibilidad financiera y genera resultados sociales positivos.

EJEMPLO DE CAMPO 12. MICROLOAN FOUNDATION USA UN PROTOCOLO DE DATOS

De acuerdo con sus fines sociales, MicroLoan Foundation (Malawi) recopila datos de desempeño social de los clientes, que incluyen información sobre los niveles de pobreza de los clientes, la seguridad alimentaria, las causas de deserción y los reclamos de cliente. Para garantizar la exactitud de los datos recopilados, la institución tiene protocolos de cómo se recopilan, registran y analizan los datos.

MicroLoan está particularmente preocupada por la integridad de los datos de pobreza de los clientes. De conformidad con los objetivos de apuntar a los clientes que viven en condiciones de pobreza y permitirles que puedan salir de la pobreza, el PSF realiza un seguimiento de la pobreza de los clientes al entrar y a lo largo del tiempo. Después de seleccionar la herramienta [Poverty Probability Index \(PPI®\)](#) para la recopilación de datos, MicroLoan Foundation creó protocolos de gestión de datos para proteger la integridad de los datos.

Primero, MicroLoan trabajó para garantizar la incorporación del personal, bajo la premisa de que si el personal comprendía por qué estaba recopilando datos de clientes adicionales, haría un mejor trabajo. Mucho antes de lanzar el PPI, MicroLoan comenzó a capacitar al personal en los objetivos sociales del PSF y en cómo los datos de pobreza permitirían que el PSF comprendiera si dichos objetivos se cumplían. Después, el PSF comenzó a capacitar al personal en los aspectos técnicos del uso de la herramienta PPI, mediante un curso de capacitación de un día completo y un manual que cada empleado conserva como referencia. Parte de la capacitación se desarrolla en el campo con los grupos reales de clientes que recopilan datos “en vivo”. Al finalizar el curso, se realiza una prueba individual sobre lo aprendido.

Además de capacitar a los recopiladores de datos, MicroLoan verifica la exactitud de la recopilación y la entrada de datos controlando al azar los datos que ingresan los oficiales de crédito. Los oficiales de crédito siguen procedimientos claramente definidos para la recopilación y presentación de datos. Después, los gerentes de sucursal, los gerentes regionales, los oficiales de la GDS o los auditores internos realizan verificaciones dobles externas sobre los datos. Durante estas verificaciones, los gerentes usan el PPI para encuestar al mismo cliente, y verifican que todas las respuestas coincidan con los datos originales registrados por el oficial de crédito. El PSF ha integrado la exactitud de los datos de PPI y el cumplimiento con el control al azar en el programa de incentivos de su personal.

1B.2 MONITOREAR LOS NIVELES DE POBREZA DE LOS CLIENTES

Si la institución declara la reducción de la pobreza²⁴ como un objetivo social, deberá recopilar datos sobre el nivel de pobreza de los clientes cuando se unen al programa (base de referencia) para saber si alcanza a los clientes objetivo, y nuevamente después de un período de varios años para medir cómo afecta su situación de pobreza. Use una herramienta de evaluación de la pobreza para describir los clientes a la entrada; identificarlos y colocarlos en programas personalizados; segmentar el alcance, la deserción de clientes, la retroalimentación del mercado y otros datos de desempeño según el nivel de pobreza; y realizar un seguimiento del nivel de pobreza de los clientes a lo largo del tiempo.

Dos clases de herramientas de medición de la pobreza

La institución puede elegir una o ambas clases de herramientas, basándose en su contexto local y en la disponibilidad de herramientas de medición de la pobreza en su país.

- Las herramientas de medición de la pobreza relativa miden la pobreza del cliente en comparación con la pobreza de los clientes en una situación similar (por ejemplo, clientes en el mismo pueblo) mediante indicadores adecuados para el contexto local. La institución puede seleccionar esta clase de herramienta si define la pobreza de un modo en particular (por ejemplo, falta de instalaciones sanitarias) y si no se encuentra disponible una herramienta de medición de la pobreza absoluta.
- Las herramientas de medición de la pobreza absoluta miden la pobreza del cliente en comparación con las líneas de pobreza establecidas (por ejemplo, la línea de pobreza internacional PPP de USD1.25/día o la línea de pobreza nacional). Un proveedor puede usar esta herramienta como valor de referencia para medir la pobreza de los clientes en comparación con un estándar internacional.

²⁴ *Truelift*, como parte de los [principios pro-pobreza](#) para ampliar la inclusión financiera, recomienda una [línea de pobreza como valor de referencia](#) que corresponde aproximadamente a los dos quintiles inferiores de la población del país, con un objetivo práctico que indica que al menos el 40 % de los clientes vive por debajo de esa línea. Esto se ve como un objetivo práctico y gestionable para las microfinanzas en muchos de los países en vías de desarrollo medios y bajos. En las regiones más desarrolladas, un objetivo práctico alternativo puede ser que al menos el 20 % de los clientes nuevos se encuentre en el quintil inferior de la población.

Herramientas de medición de la pobreza comunes

Se encuentran disponibles varias herramientas entre las que se incluyen las siguientes:

- [Poverty Probability Index \(PPI®\)](#) de Grameen Foundation. Una tarjeta de puntuación específica del país con diez indicadores verificables de la calidad de vida (tales como tamaño de la familia y acceso al agua potable) que estiman la probabilidad de que un hogar se encuentre por debajo o por encima de las líneas de pobreza nacionales e internacionales. El [PPI®](#) es una herramienta absoluta de medición de la pobreza.
- [Herramienta de Evaluación de la Pobreza \(PAT\)](#) de USAID. Las encuestas a hogares cortas y específicas de cada país y los modelos de entrada de datos que permiten que los socios de USAID obtengan una estimación precisa del porcentaje de sus beneficiarios que son muy pobres, mediante el uso de 10 a 25 preguntas.
- La [herramienta de la Fundación Paraguaya sobre la pobreza](#). Una encuesta visual que utiliza una serie de fotografías para ayudar a los clientes a autoevaluar su pobreza. Los agentes de campo completan la encuesta de 50 preguntas con clientes entrantes y de nuevo a intervalos periódicos. Cada indicador se califica como rojo (extremadamente pobre), amarillo (pobre) y verde (no pobre). El [manual que se acompaña](#) describe cómo utilizar la herramienta y qué hacer con los resultados.
- La [Herramienta de Evaluación de los Clientes \(FCAT\)](#) de FINCA. Una herramienta de evaluación específica para un país disponible para las subsidiarias y los socios de FINCA, que mide variables internacionalmente comparables del bienestar económico y social de los clientes.
- [Índice de seguridad alimentaria](#). Freedom from Hunger adapta al contexto local un instrumento de encuesta de seguridad alimentaria diseñado originalmente por el Departamento de Agricultura de los EE. UU.
- [Índice de vivienda](#). Un índice creado internamente por la institución usuaria, que usa la estructura de un hogar individual para diferenciar entre los niveles económicos de los hogares e identificar aquellos que indican pobreza.
- [Calificación del Patrimonio Participativo](#). Un índice que califica el patrimonio doméstico en un contexto de comunidad basado en criterios que los miembros de la comunidad definen por sí mismos.

Los números 1 a 3 en la lista de herramientas para medir la pobreza están disponibles gratuitamente por Internet, mientras los números 4 a 7 son herramientas que su institución necesitaría crear u obtener de la institución que la creó. Su decisión sobre cual de las herramientas es mejor para su institución depende mayormente en cómo se define la pobreza para sus clientes. Por ejemplo, si sus clientes objetivo viven debajo de una línea de pobreza específica, va a necesitar una herramienta que usa los puntos de referencia para las líneas de pobreza nacional o internacional (p.ej. PPI®). Si su institución define la pobreza de sus clientes objetivo relativa a otros en sus comunidades, entonces la herramienta indicada para medir eso sería el número 7 en la lista.

Selecionando una herramienta

Su decisión sobre qué herramienta utilizar dependerá en gran medida de cómo define la pobreza para sus clientes. Por ejemplo, puede dirigirse a clientes que viven por debajo de una línea de pobreza especificada, en cuyo caso debe usar una herramienta que compara los datos con líneas de pobreza nacionales y/o internacionales (por ejemplo, el PPI). Alternativamente (o adicionalmente), puede dirigirse a los clientes que son pobres en relación con los demás en su comunidad, en cuyo caso podría utilizar el Ranking de Riqueza Participativa.

Todas las herramientas de evaluación de la pobreza presentarán nuevos costos, tanto en términos de tiempo como de recursos financieros. Gran parte de ese costo se deberá a la integración de la herramienta en sus operaciones y sistemas y en la capacitación sobre su uso a los empleados. Los costos continuos y de incremento gradual son generalmente mucho menores que la integración inicial. Para limitar los costos, considere combinar la recopilación de datos de pobreza con las operaciones existentes. Por ejemplo, puede usar el cuestionario del PPI durante la encuesta anual de satisfacción de clientes, o puede incluir los indicadores del PPI en los formularios de membresía o de solicitud de préstamos. Esta integración también puede realizarse con otras herramientas, como por ejemplo, la seguridad alimentaria o la educación, con lo que se minimiza el tiempo que necesitan los empleados y los clientes para recolectar los datos.

Aunque su selección de herramientas debe facilitar la elaboración de informes internos y la toma de decisiones, también debe considerar qué audiencias externas podrían requerir los resultados de la encuesta. Muchos inversores sociales y públicos mundiales prefieren ver resultados basados en medidas de pobreza absoluta para que puedan comparar resultados a través de geografías y/o carteras. Sin embargo, si tiene fuentes de financiamiento principalmente nacionales, sus inversionistas pueden estar más interesados en poder tener un punto de referencia local para los datos de pobreza.

Ser realista²⁵

Aunque la “reducción de la pobreza” es una de las objetivos más comunes para los proveedores sociales, muchos proveedores no saben qué tipo de transformación del cliente deberían esperar de manera realista. Una buena regla es que el cambio significativo toma más de un año y, más probablemente, un cliente pobre necesitará de dos a tres años para volverse más económicamente estable y demostrar cierta reducción de la pobreza.

Friendship Bridge (Guatemala) (29,000 clientes de préstamos, todas mujeres, en su mayoría rurales e indígenas) analizó 569 observaciones del PPI para los mismos clientes entre 2012 y 2015, lo que mostró una mejora de la probabilidad de pobreza de 1% al año (una mejora de 3 % en el período de 3 años). Mientras tanto, los datos sobre la pobreza publicados por la Oficina de Estadísticas de Guatemala mostraron que la proporción de personas que vivían bajo la línea nacional de pobreza había *umentado* un 8% de 2006 a 2014. Antes de comparar sus datos de clientes con el promedio nacional, esperaba ver “mejoras importantes” en el progreso de sus clientes de la pobreza, en lugar de la relativamente modesta mejora del 3%. Sin embargo, después de entender que a nivel nacional los guatemaltecos se estaban volviendo más pobres durante el mismo período en que los clientes de Friendship Bridge se estaban convirtiendo (ligeramente) menos pobres, Friendship Bridge se dio cuenta de que sus resultados eran en realidad bastante prometedores.²⁶

Del mismo modo, AMK (Camboya) (450,000 clientes de préstamos, 82%

²⁵ Más información sobre este estudio de caso: [Making the Case for Outcomes Management](#), página 11.

²⁶ Más información sobre este estudio de caso: [Making the Case for Outcomes Management](#), página 7.

EJEMPLO DE CAMPO 13. PRIDE MICROFINANCE LTD. UTILIZA EL PPI PARA MEDIR EL ÉXITO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES²⁷

mujeres, 93% rurales) realiza un seguimiento de la puntuación de bienestar (utilizando un índice interno) para una muestra aleatoria y representativa de clientes. Los datos entre 2007 y 2012 mostraron pequeñas ganancias en la escala de bienestar, con un 5% de las dos categorías más bajas durante el período de cinco años. En general, el 25% de los clientes mostraron una puntuación mejorada, el 60% permaneció igual y el 14% empeoró. Curiosamente, como en Guatemala, los datos comparativos sugieren que aunque las mejoras para los hogares de los clientes parecían nominales, eran significativamente mejores que las de los no clientes; 2008-2009 fueron años difíciles para muchos en Camboya, con alta inflación de alimentos y combustible e inundaciones nacionales en 2008 y 2011.

Es mejor entender que los clientes suelen obtener ganancias modestas dentro de unos años, para evitar comprometerse de más cuando se trata de metas sociales. Con experiencia, también se pueden determinar indicadores sociales más sensibles para cambios a corto plazo, como mejoras en la conciencia financiera a raíz de una campaña de concientización o un aumento del número de clientes con sanitarios después de la introducción de un préstamo para cuestiones de higiene.

Pride MDI (Uganda) tiene como objetivo estratégico “que el 20% de los clientes objetivo registre un cambio social positivo en sus medios de subsistencia”. Cuando la organización empezó a usar el [Índice de Pobreza](#) (PPI) para evaluar el “cambio social”, basados en pruebas, los resultados fueron sorprendentes: descubrieron que no estaban llegando a tantos clientes pobres como se pensaba originalmente.

Los resultados del PPI de base están siendo utilizados por el equipo directivo de Pride MDI para la planificación del desempeño social, de las siguientes maneras:

- Encontraron que solo el 2.1% de los clientes estaban por debajo de la Línea Nacional de Pobreza. Este hallazgo fue una gran sorpresa para el PSF, y ahora han ajustado su meta de reducción de la pobreza a un 5% (del 20%) para el año basado en una evaluación más realista de lo que es factible.
- Pretenden centrarse específicamente en iniciativas que beneficien a las mujeres, especialmente en las regiones del este y del norte del país, las cuales muestran un porcentaje significativamente mayor de clientes pobres.
- Pretenden utilizar la Línea Nacional de Pobreza como un punto de referencia para su uso en la toma de decisiones estratégicas ya que esta línea de pobreza es consistente con los parámetros de referencia de bienestar utilizados en la campaña nacional “Visión 2040” de Uganda. Utilizarán la Línea de Pobreza de USD 1.25/día (PPP 2005) para la presentación de informes internacionales, ya que la línea se utiliza para los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- También recogen datos adicionales de sus clientes, entre los que se incluyen edad, género, propiedad de la tierra, tipo de negocio y número de ciclos de préstamos. Esperan comprender cómo se correlaciona la pobreza con estos diferentes indicadores, utilizando esa comprensión para segmentar a los clientes y ofrecer productos adecuados a cada segmento y sus necesidades.
- Tienen la intención de analizar los datos de PPI para sus clientes sobre una base anual para seguir su progreso. Esta información se difundirá a todas las partes interesadas a través de su informe anual. Esperan que la información precisa sobre la pobreza para los inversionistas socialmente conscientes, los donantes y las agencias de calificación especializadas conduzca eventualmente a una mayor financiación. Como ejemplo, al revisar los procesos que ahora están llevando a cabo para analizar y actuar sobre los resultados del PPI, un financiador ha comprometido fondos para mejorar la educación financiera de los clientes pobres de Pride MDI.

Lea más sobre este estudio de caso [aquí](#).

²⁷ Adaptado del caso de estudio de la Fundación Grameen “[Pride Microfinance Ltd: Measuring Social Performance of Digital Financial Services in Rural Uganda](#)” (2015).



- El [estudio de cinco años de Incofin sobre los clientes de AMK Camboya](#) discute cómo el proveedor desarrolló herramientas internas de datos de clientes.
- [Nota de enfoque N.º 96 de MicroSave India: Medición de la Pobreza: Desafíos y Beneficios](#) destaca los beneficios clave de las mediciones de la pobreza, así como consideraciones prácticas al elegir y usar una herramienta de medición de la pobreza.

1B.3 DEFINIR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA AMBIENTAL

Cada vez más, los proveedores aceptan la responsabilidad por su impacto en el medio ambiente. Muchos entienden que su propia organización, así como los negocios de los clientes, pueden contribuir a la degradación ambiental o ayudar a revertir esta tendencia. Los proveedores con programas “verdes”²⁸ quieren apoyar el crecimiento económico de una manera limpia, resistente y sostenible. Para algunos proveedores, este compromiso significa ofrecer un conjunto de productos “ecológicos”, mientras que para otros es tan simple como negarse a trabajar con clientes cuyos negocios dañan el medio ambiente.

Si su institución declara la responsabilidad con el medio ambiente como una de sus objetivos sociales, apoye este objetivo definiendo e implementando una estrategia ambiental. Como primer paso, formalice su compromiso con la protección del medio ambiente en su visión, misión o declaración de valores. Aunque esto puede ser una declaración general de compromiso, es una señal importante para las partes interesadas internas y externas. Por ejemplo, la declaración de la misión de XAC Bank (Mongolia) es “Ser un socio de por vida para nuestros clientes en el suministro de soluciones financieras de valor agregado que abarcan los más altos estándares de una triple misión: Personas, Planeta y Prosperidad”.²⁹

Como paso siguiente, desarrolle una política ambiental formal que especifique sus objetivos ambientales y las metas e indicadores correspondientes. A menudo, la política es un esfuerzo de colaboración entre el gerente de GDS, el departamento de ventas o préstamos, los gerentes de desarrollo de productos y de comunicación, y el

liderazgo de la institución. Al igual que el resto de su estrategia de desempeño social, su política ambiental debe establecer objetivos claros, y las metas y los indicadores correspondientes para medir sus resultados. Considere las cuestiones ambientales más importantes en las áreas donde usted opera. La [Tabla 12](#) proporciona una lista de objetivos, metas e indicadores de ejemplo de responsabilidad ambiental. Un conjunto completo de medidas internacionalmente aceptadas relacionadas con el desempeño ambiental se encuentra en el “Índice Verde”, un recurso del Grupo de Acción de Microfinanzas y Medio Ambiente de e-MFP.³⁰

Su estrategia medioambiental solo enraizará si tiene una persona o comité específico encargado de administrarla. Si bien la alta dirección debe ser en última instancia responsable de alcanzar los objetivos ambientales, es posible que no tengan la experiencia o las herramientas para hacerlo. Muchos proveedores han encontrado útil asignar una función dedicada para apoyar a la administración en la toma de decisiones, por ejemplo, un gerente ambiental dedicado a definir y monitorear los objetivos ambientales. Este esfuerzo puede ser un puesto de tiempo completo, pero normalmente es una función a tiempo parcial de un miembro del personal existente. Esta persona puede requerir capacitación adicional, tiempo dedicado para estudiar sobre el tema, y mentoría por expertos externos en el campo de “microfinanzas verdes”.

Si el desempeño ambiental es nuevo para su organización, considere cuidadosamente los recursos que puede dedicarle, con el fin de aumentar su compromiso de recursos con el tiempo. La experiencia global demuestra que un proveedor de tamaño mediano podría necesitar dedicar alrededor de cuatro horas por semana de tiempo del personal para el desempeño ambiental. Las actividades de desempeño ambiental podrían incluir las siguientes:

²⁸ Vea la definición de trabajo de “finanzas verdes inclusivas” desarrollada por el Grupo de Acción en Microfinanzas y Medio Ambiente de e-MFP que define las “finanzas verdes inclusivas” como servicios financieros que apoyan el crecimiento económico de una manera limpia, resistente y sostenible y hace hincapié en la base de la pirámide (BOP) al incluir a empresas micro, pequeñas y medianas en países de bajos ingresos income countries o a dichos subgrupos poblacionales dentro de otros países en desarrollo. Consulte la página 8, [Green Inclusive Finance Status, trends and opportunities!](#)

²⁹ Disponible [aquí](#).

³⁰ Disponible [aquí](#).

TABLA 12. EJEMPLO DE OBJETIVOS, METAS E INDICADORES VERDES

META	OBJETIVO	INDICADOR
La institución aumenta la captación de préstamos de energía limpia (energía renovable y eficiencia energética).	La institución aumenta el desembolso de los préstamos de energía limpia en un 10% en el año 1 y un 25% en el año 2.	<ul style="list-style-type: none"> Número de préstamos de energía limpia desembolsados durante el año fiscal (12 meses) Volumen de préstamos de energía limpia desembolsados durante el año fiscal
La institución evalúa los negocios de los clientes de acuerdo con su impacto en el medio ambiente como parte del proceso de aprobación del préstamo.	La institución categoriza el 100% de las nuevas solicitudes de préstamos según su nivel de riesgo ambiental. Se rechaza el 100% de los solicitantes de la categoría de mayor riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevas solicitudes de préstamo evaluadas según su riesgo ambiental Porcentaje de nuevos préstamos en cada categoría de riesgo ambiental
La institución reduce su propia huella ecológica.	La institución implementa por lo menos dos de las siguientes acciones en el año 1, y otras dos en el año 2: <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el uso de energía renovable en un 15% Reducir el consumo de electricidad en un 20% Reducir el consumo de agua en un 20% Reducir el consumo de papel en un 20% Reducir el consumo de combustible en un 20% Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 25% 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad anual de energía generada y consumida por la institución a partir de fuentes renovables (en kWh/FTE) Consumo de electricidad anual (en kWh/FTE) Consumo de agua sobre una base anual (en m3/ETC) Consumo de papel anual (en kg/ETC) Consumo de gasolina o diésel anualmente (en L/FTE) Emisiones equivalentes de CO2 sobre una base anual (en toneladas/ETC)

- Trabajar con la gerencia para crear una estrategia ambiental para la organización, lo que incluye objetivos, metas e indicadores verdes. Monitorear el progreso hacia estos objetivos.
- Elaborar una lista de exclusión ambiental: una lista de negocios que la institución no financiará, sobre la base de su impacto nocivo en el medio ambiente.
- Apoyar a los oficiales de campo para que apliquen la lista de exclusión de la institución (por ejemplo, capacitación sobre cómo evaluar las empresas clientes por su impacto en el medio ambiente).
- Seguimiento y evaluación del impacto medio ambiental de la institución.
- Llevar productos verdes a la cartera de la institución (por ejemplo, productos de préstamo de energía limpia).
- Informar a los interesados externos sobre el progreso de la institución hacia sus objetivos ecológicas.

Como parte de su estrategia, debe tratar de reducir el impacto ambiental de los negocios de sus clientes. En la práctica, esto significa emplear medidas de mitigación del riesgo con clientes cuyos negocios plantean algún riesgo ambiental. Por ejemplo, los clientes que utilizan productos químicos nocivos deben mantener altos estándares para el uso y el almacenamiento seguros; los que generan aguas residuales deben tener permisos adecuados y no contaminar las fuentes de agua. Debe considerar trabajar con clientes para reducir su impacto en el medio ambiente, por ejemplo, demostrando formas más seguras y menos impactantes de administrar sus negocios. Su estrategia también podría incluir la exclusión de algunas empresas por completo. Por ejemplo, ASKI Filipinas no proporciona préstamos a los clientes que están en el negocio de la fabricación del carbón de leña.

Asegúrese de que los oficiales de campo entiendan cómo evaluar los riesgos ambientales que plantean las actividades de los clientes y por qué su estrategia ecológica es importante. Los empleados de campo están en la mejor posición para verificar si las actividades del cliente violan sus políticas ambientales. Capacitar a los empleados de campo sobre los principios básicos de su estrategia verde y proporcionar explicaciones detalladas sobre cómo deben evaluar a las empresas clientes. Puede incluir elementos de concienciación ambiental en paquetes de inducción y sesiones periódicas de entrenamiento de oficiales

EJEMPLO DE CAMPO 14. ACLEDA BANK PLC. INFORMA SOBRE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

de campo e integrar puntos de control ambiental en sus formularios y procedimientos de solicitud y contratación estándares.

Después de haber establecido su estrategia ambiental, con metas de rendimiento, realice un seguimiento de su progreso hacia el cumplimiento de estas metas, e informe sus resultados interna y externamente. Estos informes hacen que a su institución se sienta responsable, y le da a su agenda verde más visibilidad entre los empleados, los inversores y el público. Las partes interesadas internas, incluida la junta directiva y sus inversores, pueden utilizar los informes para realizar un seguimiento del desempeño como parte de los planes de incentivos para lograr resultados o desempeño de la administración, así como elementos para sus propios informes a sus inversionistas o propietarios. Del mismo modo, los informes externos (por lo general en su informe anual público) son importantes para demostrar el compromiso de su institución con una sostenibilidad “de triple misión” (financiera, social, ambiental).



- Sonata Finance Pvt. Ltd (India) aplica una [Lista de Exclusión Ambiental](#) a las empresas clientes y tiene una [Política Ambiental](#) que se aplica a sus propias operaciones.
- El [Módulo de Aprendizaje en Línea de Microfinanzas Verdes](#) de UMM ofrece una introducción a Microfinanzas Verdes para proveedores de microfinanzas.

Aclea (Camboya) publica su [informe de política ambiental y rendimiento](#). El banco declara que su enfoque hacia el medio ambiente es para “continuar introduciendo sistemas de eficiencia energética en nuestros edificios y manejar razonablemente nuestros requerimientos de energía dondequiera que operemos”. Como parte de este esfuerzo, Acleda informa sobre su consumo de papel, energía y agua, y sobre sus viajes de negocios (un indicador de emisiones de combustible). Los siguientes gráficos, publicados por el banco, demuestran el desempeño de Acleda en estos indicadores.

Aclea complementa los indicadores de desempeño con un comentario que explica los números y destaca aún más sus prioridades ambientales, tales como los siguientes:

- Entre 2014 y 2015, el uso de papel disminuyó en un 13% debido al continuo uso creciente de datos electrónicos. El banco utiliza ahora AutoOffice System, desarrollado por la División de TI del banco y lanzado a finales de 2014, para enviar y recibir información interna.
- El aumento de los residuos de papel en un 18% entre 2014 y 2015 se debió a la destrucción de una acumulación de archivos y documentos obsoletos en la sede.
- Entre 2014 y 2015, el consumo de electricidad aumentó un 13% debido a la construcción de su nuevo edificio de la sede. Sin embargo, sus sucursales estándares estaban equipadas con iluminación moderna y aire acondicionado y electrodomésticos con consumo más eficiente de energía.
- El consumo de agua se redujo en un 17%, debido a que el personal ha sido entrenado para conservar el agua y son conscientes de que el uso del agua es monitoreado. Además, el agua de lluvia se almacena y se recicla durante el monzón.

	2011	2012	2013	2014	2015
Energía					
Electricidad (kWh/FTE*)	1149	1269	1230	1231	1391
Gasolina (l/FTE)	51	48	47	41	41
Diésel (l/FTE)	58	60	60	54	49
Lubricante (l/FTE)	2.2	1.9	1.8	1.6	1.3
Gas (kg/FTE)	0.08	0.04	0.04	0.02	0.01
Emisión de CO₂ (equivalentes, en miles de kg)					
Electricidad	4461	5160	5870	7050	8929
Gasolina	852	848	978	1025	1137
Diésel	1125	1214	1422	1541	1574
Agua (m³/FTE)	42	22	20	19	16
Viaje de negocios en auto (km/FTE)	272	329	316	343	224
Viajes de negocios en motocicletas (km/FTE)	2364	2272	2427	2217	1792

*FTE (equivalente de tiempo completo) = cantidad promedio de trabajadores durante el año

1B.4 ANALIZAR LOS DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL Y PRESENTAR INFORMES SOBRE ESTOS

Al analizar los datos sociales e informar sobre estos, el objetivo es proporcionar un conjunto de datos que sean fáciles de entender y no demasiado largos, pero que aun así guíen a la dirección, los miembros del personal y los miembros del consejo a través de los temas y ayuden en la toma de decisiones. Además, debe considerar diferentes maneras de comunicar los hallazgos y hacer que sea un punto para compartir la información con todas las partes interesadas, que pueden incluir personal en muchos niveles de la organización, así como partes interesadas externas. Si las operaciones han tenido que ver con la recolección de los datos, es particularmente útil para ellos ver los informes y reflexionar sobre los hallazgos, ya que esto confirma la importancia de estos datos y justifica el tiempo que han pasado en la recolección y la comprobación.

También puede encontrar valor en la presentación de informes sobre los datos de los resultados sociales a los propios clientes. Hacerlo permite a los clientes reflexionar sobre el logro de metas y las brechas continuas, e involucrarlos en la celebración de sus éxitos. El proceso puede implicar una discusión durante una entrevista de solicitud de préstamo o reunión de grupo. Fondo Esperanza (Chile) envía una carta³¹ a sus clientes de préstamos del cuarto ciclo donde muestra los datos recolectados durante los cuatro ciclos de préstamos, incluidos ingresos de negocios y hogar, ahorros acumulados, experiencia de liderazgo y otros. En la carta, el Fondo Esperanza felicita al cliente por los resultados positivos y enfatiza que no debe desanimarse por los resultados menos positivos. La carta compromete al Fondo Esperanza a continuar apoyando al cliente e invita al cliente a comprometerse por escrito sobre sus metas para los próximos 18 meses en estos temas.

Sea conciso en sus informes. Los gerentes y los miembros del consejo siempre prefieren tratar con informes breves, viñetas y datos claramente presentados. Para las partes interesadas internas, especialmente para el consejo y la dirección, la preparación de informes visuales, comparados con datos institucionales previos (por ejemplo, el mes anterior, los trimestres anteriores, etc.) y la mención de referencias a nivel de país lo harán más relevante y permitirán utilizar los datos para la toma de decisiones. La guía para la Práctica Esencial 2A.1 proporciona orientación sobre los informes de desempeño social del consejo.

Si bien los datos de desempeño social son más importantes para los accionistas internos que los usarán para comprender a los clientes y mejorar los productos y las operaciones, los accionistas externos también deberán tener acceso a los datos sociales de la institución.

Su institución puede elegir publicar los datos de desempeño social en su sitio web o informe anual, o puede informarlos a su red nacional, regional o global, o al regulador nacional que mostrará su compromiso con la transparencia.

Tenga en cuenta que las partes interesadas externas (por ejemplo, los donantes, los investigadores y los observadores de la industria) a menudo prefieren informes resumidos que muestren cambios en los resultados de los clientes y el progreso hacia las metas en comparación con los referentes mundiales.



- El [Índice Verde 2.0: Una Herramienta Innovadora para Evaluar el Desempeño Ambiental en el Sector de Microfinanzas](#) puede ser usado para evaluar cómo un PSF está manejando su desempeño ambiental. Es un buen punto de partida para desarrollar una estrategia verde.
- [Finanzas Verdes Inclusivas](#) discute el estado de la práctica de las finanzas verdes inclusivas y proporciona definiciones básicas, una visión general del sector y ejemplos de buenas prácticas.

³¹ Puede encontrar una carta a los clientes de ejemplo en el Anexo 4 del documento del SPTF [Guidelines on Outcomes Management for Financial Services Providers](#). (2016)

EJEMPLO DE CAMPO 15. INFORMES DE AMK A DIFERENTES PARTES INTERESADAS

AMK (Camboya) tiene tres informes de rendimiento social diferentes:

- 1. Resumen de hallazgos para la gestión.** La gerencia revisa los hallazgos y desarrolla una respuesta de media o una página sobre las implicaciones, con recomendaciones para la acción.
- 2. Informe completo del equipo de investigación, presentado al Comité de Desempeño Social.** Este informe abarca detalles de metodología de recolección de datos, muestreo, controles de calidad, cualquier limitación, desagregación de los datos, junto con las observaciones de la administración. El Comité de Desempeño Social incluye al director general, los altos directivos, los miembros del consejo selecto y al personal del departamento de investigación.
- 3. Informe resumido del Comité de DS, presentado a la junta.** Este informe da los hallazgos clave y una luz verde, amarilla o roja (para reflejar “correcto”, “algunas preocupaciones” y “cuestiones importantes que se deben abordar”), y comenta la adecuación de la metodología, la integridad de la información y si los hallazgos están en línea con la misión de AMK. Por ejemplo, los resultados de AMK sobre la vulnerabilidad y la salud de la línea final de 2012 comparados con la encuesta de referencia de 2006/7, que se muestran en la siguiente tabla, son un ejemplo de los hallazgos de resumen que se muestran a la administración. La encuesta de línea final en 2012 mostró un aumento en los niveles de vulnerabilidad de los clientes ante los impactos externos (por ejemplo, inundaciones y sequías) y eventos de salud en el hogar. Los datos llevaron a la dirección y a la junta directiva a reflejar que se trataba de asuntos que el microcrédito no puede abordar directamente, pero que podrían ser abordados por el microseguro. Como resultado, AMK comenzó las negociaciones con una compañía de seguros para el seguro de salud, e introdujeron un producto de seguro poco después.

Indicadores de salud recolectados	% de clientes de base (2006/2007)	% de clientes de línea final (2012)	Cambio (línea final menos base)
El hogar sufrió una crisis/un evento importante el año pasado	33	67	+34
Nunca pidió dinero prestado ni vendió activos para pagar por el seguro de salud/medicaciones	48	39	-9
A veces/siempre pide dinero prestado o vende activos para pagar por el seguro de salud/medicaciones	13	19	+6



- Las [Directrices sobre la gestión de resultados para PSF](#) del SPTF analizan el contenido de un informe de desempeño social y cómo la administración puede utilizar los resultados.
- El [Informe de Impacto 2014](#) de Friendship Bridge, Guatemala es un ejemplo de un informe de desempeño social externo, con buen uso de gráficos y datos. Los [Informes Anuales](#) de Fonkoze Haití incluyen una gran cantidad de datos sociales en gráficos que hacen que sea fácil de comprender.
- El [Informe Anual](#) de la Fundación Kashf 2014 es un gran ejemplo de cómo integrar los datos sociales y financieros en un solo informe.

EJEMPLO DE CAMPO 16. INFORMES DE FONKOZE A AUDIENCIAS EXTERNAS



Foto: Kiefel Photography

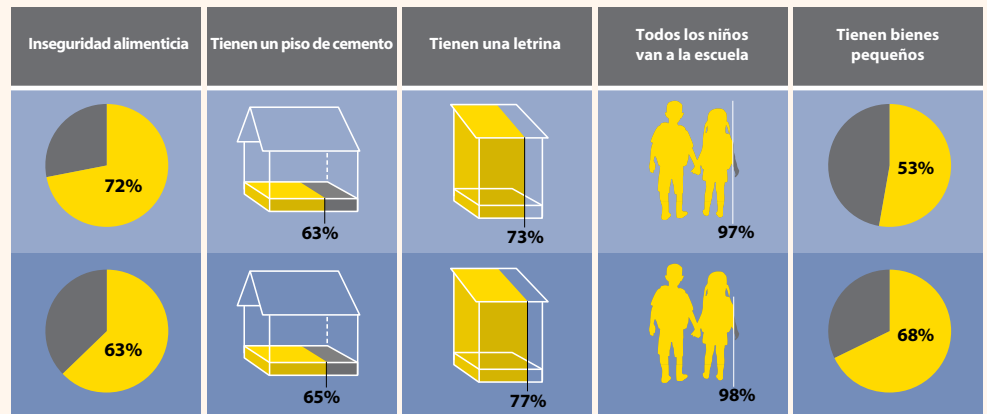
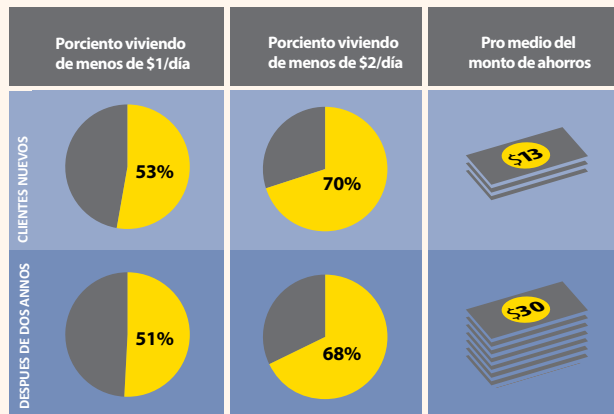
Este extracto del [Informe Anual de Fonkoze \(Haití\) 2016](#) demuestra cómo un PSF puede reportar a audiencias externas.

EL PROGRESO DE NUESTROS CLIENTES

El Equipo para el Impacto Social de Fonkoze recopila datos sobre el bienestar de los clientes. Monitorean los mismos clientes individuales anualmente, a veces por hasta cinco años, y estos datos les permite medir el impacto en las vidas de los clientes sobre indicadores que van más allá de su progreso financiero.

METODOLOGIA GRUPAL

El producto principal de Fonkoze es el crédito grupal con una garantía social y la institución tiene más de 60,000 clientes activos en este programa. Individuos forman los “grupos solidarios” de cinco mujeres que se reúnen en uno de los 2,000 Centros de Crédito que tiene Fonkoze por todo el país. Los miembros del grupo se apoyan y se motivan mientras hacen rendir cuentas también a los otros miembros del grupo para promover el manejo eficaz de sus finanzas. (tamaño de la muestra: 251)





Dimensión 2:

Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados con los Objetivos Sociales

La Dimensión 2 incluye tres estándares:

- > **Estándar 2A.** Los miembros de la junta directiva hacen rendir cuentas al proveedor sobre su misión y sus objetivos sociales.
- > **Estándar 2B.** La alta dirección supervisa la implementación de la estrategia del proveedor para alcanzar sus objetivos sociales.
- > **Estándar 2C.** Los empleados son contratados, evaluados y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero.

Estándar 2A

Los miembros de la junta directiva hacen rendir cuentas al proveedor sobre su misión y objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 2A.1** El proveedor proporciona orientación a los miembros de la junta sobre la misión y los objetivos sociales y sobre sus responsabilidades en cuanto a la gestión del desempeño social del proveedor.
- > **Práctica Esencial 2A.2** La junta utiliza datos relativos al desempeño social para proporcionar dirección estratégica, teniendo en cuenta los objetivos sociales y financieros.
- > **Práctica Esencial 2A.3** La junta apoya al Presidente Ejecutivo/Director General a avanzar hacia los objetivos sociales del proveedor.
- > **Práctica Esencial 2A.4** La junta es responsable del mantenimiento de la misión social del proveedor en épocas de cambios institucionales.

2A.1 ORIENTAR A LA JUNTA DIRECTIVA ACERCA DE SU MISIÓN SOCIAL

A fin de que la junta directiva gestione el desempeño social de su institución, cada miembro de la junta directiva debe comprender los objetivos sociales de su institución y cómo puede ayudar a alcanzarlos. La orientación de la junta directiva de GDS debe incluir una mirada integral a la estrategia social de su institución,³² así como actualizaciones sobre las iniciativas locales (p. ej., regulación, Códigos de Conducta nacionales) e iniciativas internacionales tales como Smart Campaign³³ y el SPTF.

Como parte de esta orientación, hable con los miembros de la junta directiva las responsabilidades específicas de cada uno en relación con la gestión del desempeño social de su institución. Dichas responsabilidades incluyen:

- Garantizar que el enfoque de los clientes se integra en los planes de negocios y estratégicos de su institución;
- Revisar y abordar los informes de desempeño social proporcionados por su institución para garantizar lo siguiente:
 - Que la institución alcance a sus clientes objetivo y³⁴
 - Que los productos y servicios de su institución son los adecuados para las necesidades de los clientes.³⁵
- Sugerir modificaciones a los productos, las operaciones o los objetivos/las metas sociales de su institución, basadas en la revisión de la información de desempeño social;
- Revisar las políticas de Recursos Humanos para evaluar la responsabilidad social de los empleados; Asegurar que su institución está en conformidad con la regulación nacional/regional/internacional, lo que incluye códigos de conducta;
- Revisar y actualizar la misión social de su institución, según sea necesario.

Confirme que cada miembro de la junta directiva esté de acuerdo con mantener las responsabilidades que la institución específica. El [Estándar 6b](#) proporciona una guía

adicional para garantizar que los miembros de la junta de inversores estén alineados con los objetivos sociales de su institución.

Además de proporcionar una orientación a la junta directiva, considere unir a los miembros de la junta directiva más nuevos con los existentes (“mentores”). Pídales a los pares que se reúnan una o más veces para abordar la historia, la misión, los objetivos sociales y otros temas relacionados a la institución. Los miembros de la junta directiva deben visitar los negocios de los clientes y las sucursales porque comprender las operaciones de campo de la institución, ayuda a que los objetivos sociales de la institución “cobren vida” ante la junta directiva.

Si le parece que la junta directiva se resiste a las responsabilidades de desempeño social, o no las prioriza, considere usar los términos “enfoque en los clientes”, “finanzas responsables” y “gestión de desempeño balanceado” en vez de referirse al “desempeño social”. Elija términos que sean interesantes para la orientación financiera de los miembros de la junta directiva, y que describen los beneficios financieros de tener objetivos sociales. A menudo, la falta de interés en el desempeño social se basa en una percepción errónea de que la GDS es una distracción costosa de la supervisión prudente del desempeño financiero del proveedor.



- [Cómo orientar a su junta directiva para administrar el desempeño social](#) del SPTF es una breve guía para los gerentes financieros sobre cómo trabajar con sus juntas directivas para administrar el desempeño social del PSF. La publicación también será útil para presidentes y miembros del consejo, así como para otros que trabajan con juntas de PSF, tales como ejecutivos y personal de PSF, proveedores de asistencia técnica o financiadores.
- El [Manual de Desempeño Social para el Consejo de Administración](#) describe el rol del consejo en la gestión del desempeño social, incluida la gestión del riesgo.
- La [Guía de Prácticas de GDS de Imp-Act](#) (Capítulo 4) discute cómo obtener un consejo “a bordo” con la GDS, analiza la composición del consejo y el rol del liderazgo. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- [Cómo convencer a los escépticos](#) de MicroSave explica cómo influir en los miembros del consejo que son escépticos respecto del valor de la GDS.
- [Reforzar el Papel de la Junta en la Gestión del Desempeño Social](#) documenta los grandes esfuerzos de ASKI Filipinas para formalizar el papel de su consejo en la gestión del desempeño social.

³² La guía sobre el [estándar 1a](#) trata la estrategia social.

³³ Para obtener más información, visite el [sitio web de Smart Campaign](#).

³⁴ La guía sobre el [estándar 1a](#) trata la importancia de definir clientes objetivo.

³⁵ La guía sobre el [estándar 3a](#) y [3b](#) trata acerca de cómo comprender las necesidades y las preferencias del cliente, y diseñar productos y servicios adecuados.

EJEMPLO DE CAMPO 17. NWFT ORIENTA A LA JUNTA DIRECTIVA SOBRE LA GDS

La fundación Negros Women For Tomorrow (NWTF) (Filipinas) contrató a un consultor externo para que orientara a la junta directiva en GDS. El consultor usó dos retroproyectors en la reunión orientativa. Un proyector mostraba los objetivos y los indicadores de desempeño social de la NWTF, mientras que el otro proyector mostraba los planes y las actividades de la NWTF para alcanzar cada objetivo.

Al visualizar estos objetivos y los planes para alcanzarlos lado a lado, la junta directiva pudo comprender fácilmente lo que quería lograr NWTF y qué actividades realizaría para cumplir con los objetivos de desempeño social. La junta directiva se mostró muy receptiva durante la presentación, y se vio motivada para participar en la fijación de objetivos y actividades de GDS. Específicamente, la junta ayudó a formular el objetivo de desempeño social “80-50-30” de NWTF: la institución se dirige al 80% de nuevos clientes que viven por debajo de la línea de pobreza al momento de la entrada, al 50% de esos clientes muestran un cambio positivo en su nivel económico de pobreza después de tres años en el programa y al 30% de clientes que se mueven cerca de la línea de pobreza después de cinco años en el programa.

2A.2 REVISAR LOS DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL AL NIVEL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Muchas juntas directivas ven su rol como primariamente financiero, y en tal sentido, se enfocan en la vigilancia corporativa y en las responsabilidades fiduciarias. Sin embargo, esta actitud crea una brecha entre el propósito del proveedor (beneficiar a los clientes) y la prioridades gerenciales de la junta directiva. La junta directiva debe adoptar un enfoque equilibrado hacia la gestión de desempeño, teniendo en cuenta la información social y financiera. Para alcanzar este equilibrio, la junta directiva debe lograr lo siguiente:

- Tener acceso continuo a la información sobre el desempeño social;
- Usar esta información para tomar decisiones; y
- Comprender cómo el desempeño social y financiero pueden reforzarse mutuamente.

Proporcione a la junta directiva informes de desempeño social regulares, que contengan datos sobre los objetivos sociales de la institución. Asegúrese de que estos informes presenten información que la junta directiva necesita para cumplir con sus responsabilidades de GDS.³⁶

Contenidos del informe

Informe datos sociales que sean importantes para la junta directiva.³⁷ Decida el contenido del informe en conjunto con la junta directiva. Esto promoverá la incorporación y facilitará la toma de decisiones mejorada. Los contenidos del informe deben incluir lo siguiente:

- El alcance a los clientes objetivo³⁸
- Los indicadores sociales que miden el progreso hacia las metas sociales³⁹
- Los datos o la retroalimentación sobre retención de clientes⁴⁰ o los datos de las encuestas de satisfacción o encuestas de deserción
- Riesgos y prácticas de protección del cliente⁴¹
- Retención de empleados y satisfacción/eficacia de las políticas de RRHH⁴²
- Metas de crecimiento versus el crecimiento real y datos/debates sobre el “crecimiento responsable”⁴³
- Asignación de beneficios y datos/debates sobre “beneficios y precios responsables.”⁴⁴

³⁶ La guía sobre el [estándar 2a](#) aborda las responsabilidades de GDS de la junta directiva.

³⁷ El [Capítulo 2](#) *Cómo usar los datos de desempeño social en la toma de decisiones*, describe cómo los encargados de la toma de decisiones de la institución (la junta directiva y los altos directivos) pueden usar los datos de desempeño social para informar sobre las decisiones operativas y de productos.

³⁸ La guía sobre el [estándar 1a](#) trata sobre cómo definir a los clientes objetivo. La guía sobre la [norma 1b](#) aborda cómo desagregar los datos de cliente sobre la base de las características de los clientes objetivo.

³⁹ La guía sobre el [estándar 1b](#) aborda los indicadores sociales que miden el progreso hacia las metas sociales y que miden el progreso hacia los objetivos de reducción de la pobreza.

⁴⁰ La guía sobre el [estándar 3a](#) aborda la medición de la satisfacción del cliente y la retención de clientes.

⁴¹ La guía sobre el [estándar 4a a 4d](#) aborda los riesgos y las prácticas de protección del cliente.

⁴² La guía sobre el [estándar 5c](#) aborda la satisfacción del personal y la retención de empleados. La guía sobre el [estándar 5a](#) aborda las políticas de Recursos Humanos.

⁴³ La guía sobre el [estándar 6a](#) aborda el crecimiento responsable.

⁴⁴ La guía sobre el [estándar 6b](#) y [estándar 6c](#) aborda los beneficios y los precios responsables.

El informe puede integrar o tener como anexo cualquier información independiente sobre lo anterior (por ejemplo, Auditorías Internas o evaluaciones externas independientes, tales como auditorías o clasificaciones).

Considere realizar un informe de tablero o panel de control que incluya los umbrales que impulsan puntos decisivos sobre indicadores clave. En el informe, utiliza una combinación de indicadores a corto plazo (p. ej., retención de clientes por mes, progreso en las metas de alcance de cliente por trimestre) e indicadores a largo plazo (p. ej., cambios en los niveles de pobreza de los clientes a lo largo de dos años, resultados de encuestas anuales de satisfacción del personal). En conjunto con la junta directiva, decida cuáles indicadores a corto plazo son relevantes en su cronograma de toma de decisiones y son lo suficientemente delicados como para proporcionar advertencias tempranas.

Piense más allá de la información cuantitativa. La información cualitativa enriquece los datos al proporcionar entendimiento acerca de las razones detrás de las tendencias (p. ej., proporcionan los números de las tasas de deserción de clientes, reafirmados por los datos como respuestas por escrito de los grupos de enfoque con clientes existentes). La información segmentada también es una herramienta poderosa para el análisis comparativo, que permite que la junta comprenda las variaciones de desempeño entre los diferentes grupos/ productos/sucursales en relación con los asuntos clave (p. ej., deserción de clientes o nivel de satisfacción segmentado por región, productos principales o tipo de negocio).

Si estos indicadores son nuevos para la junta directiva, trabaje con ellos para aprender a entender e interpretar los datos de desempeño social. Comience con un informe simple que proporciona información concreta sobre su institución (p. ej., datos de satisfacción de clientes, índices de retención de personal, porcentajes de clientes hombres y mujeres). Estudie el informe, y permita que la junta directiva descubra en qué modo la información es útil para la toma de decisiones. Use el mismo formato de informe para varias reuniones seguidas, para que los miembros se acostumbren a leer el informe. Después, junto con los miembros de la junta directiva, aborde las formas en las que la institución puede mejorar el informe de GDS de modo que sea más útil para la junta.

Frecuencia de informes

Proporcione un informe de junta directiva de GDS al menos una vez al año, y tan frecuentemente como sea necesario, para garantizar que la junta tenga la información relevante y oportuna necesaria para la toma de decisiones. GDS debería estar en la agenda de cada reunión de la junta, sin importar cada cuánto se proveen datos a la junta. Finalmente, proporcione un informe integrado, con desempeño social junto con el desempeño financiero, para cada reunión de la junta directiva. Además, la junta debería establecer una frecuencia (por ejemplo, anual) para revisar la estrategia de su institución, en particular los objetivos y los productos/los servicios sociales, y realizar cambios basados en las prioridades cambiantes de la institución, si fuera necesario.

Dé responsabilidades específicas a los miembros

Revise las actividades y los mandatos de los comités de junta directiva existentes para analizar si el desempeño social se cubre correctamente. De no estar adecuadamente cubierto, considere añadir un comité formal de la GDS específico. Hacerlo dependerá de hasta qué punto esto disminuiría o aumentaría la agenda de GDS dentro de su institución en particular.⁴⁵ Las responsabilidades potenciales del comité formal de la GDS incluyen las siguientes: garantizar la credibilidad de la información de GDS; involucrar a los empleados de todos los niveles en la GDS; priorizar los temas de GDS que abordarán la junta directiva y la gerencia; captar la experiencia necesaria en la investigación y el análisis de DS; y proponer acciones correctivas para los riesgos de desempeño social investigados por la junta directiva.

En el Khushhali Bank Microfinance Ltd (Pakistán), los miembros del consejo reciben una orientación sobre GDS y términos de referencia que incluyen estas responsabilidades: revisión periódica del cumplimiento de la misión desde una perspectiva de gestión de riesgos; Datos proporcionados al consejo), revisión de las prácticas de protección de los clientes (también basadas en datos sociales) y apropiada asignación de crecimiento/beneficio.

⁴⁵ Algunos proveedores han descubierto que es mejor distribuir los temas relacionados con la GDS entre varios comités de junta directiva, para que la GDS se integre en todas las clases de decisiones y actividades de junta directiva. Otros proveedores han descubierto que al tener un comité formal de la GDS se logra que los temas de desempeño social tengan un estado similar a los temas de desempeño financiero.

EJEMPLO DE CAMPO 18. EL BANCO DE KHUSHHALI PRESENTA INFORMES MEDIANTE UN TABLERO SOCIAL

El siguiente informe es una muestra de uno de los informes trimestrales del "Tablero social" revisados por el directorio y la gerencia.

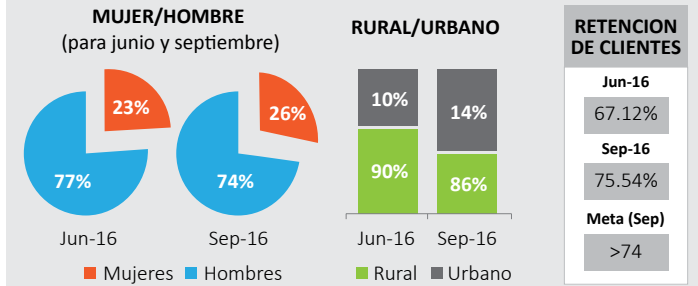
TABLERO DE MANDO SOCIAL

(septiembre 2016)

Banco de Microfinanzas Khushhali

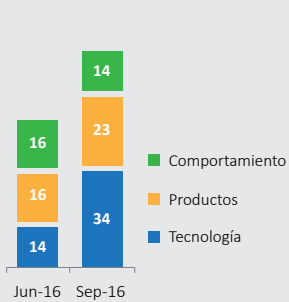


ALCANCE

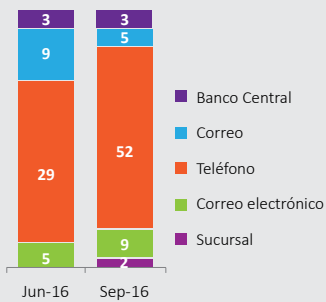


CALIDAD DE SERVICIO Y DIVERSIDAD DE PRODUCTOS

QUEJAS DE:

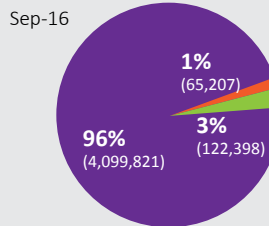


CANAL PARA LAS QUEJAS

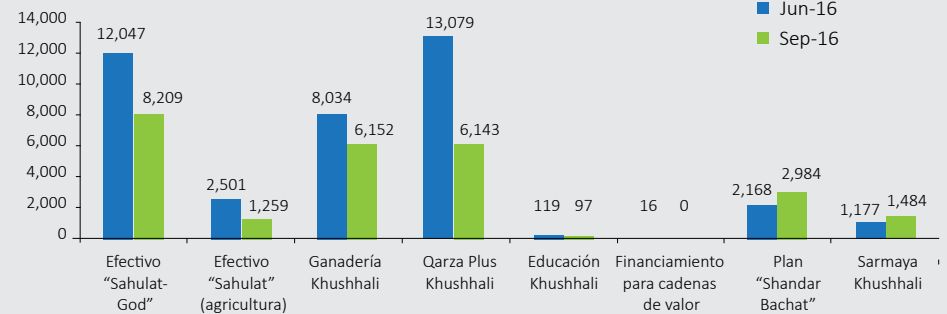


CANALES DIVERSOS DE ENTREGA (Número de transacciones)

■ Cajero automático (ATM en inglés)
■ AGENTE
■ SUCURSAL



JUEGO DE PRODUCTOS DIVERSOS



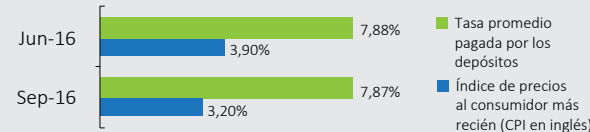
PRACTICAS DE LA GDS (PUNTAJE DEL SPI4)

RESULTADOS DE LOS ESTANDARES UNIVERSALES PARA LA GDS / PROTECCION AL CLIENTE



BENEFICIOS A LOS ACTORES INTERESADOS

TASA DE DEPOSITOS VS. LA INFLACION



ACTORES INTERESADOS	Jun-16	Sep-16	Metas (anuales)
Rendimiento del activo (RdA)	3.19%	2.75%	3.20%
Rendimiento del capital (RdC)	21.42%	18.56%	20.00%

EMPLEADOS	Jun-16	Sep-16
Tasa de rotación (anual)	21.55%	21.73%
Número de ascensos	96	186

HALLAZGOS DEL TERCER TRIMESTRE

Se reportó los datos sociales a la red nacional (PMN) para su Informe Nacional sobre la GDS.

- Se está preparando la solicitud y haciendo la diligencia debida para convertirse en una Entidad Acreditada para la Implementación Nacional (ANIE en inglés) del marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático a través de su Fondo del Clima Verde.
- Se contrató a unos vendedores aprobados por el IFC, tales como SRE Solutions (una empresa para la energía renovable y sostenible) para el desarrollo de Productos Verdes y la infraestructura adaptada a la energía renovable.
- Preparación para la Certificación Smart para el año que viene. El acuerdo con la agencia de calificación ha sido considerado y firmado.

EJEMPLO DE CAMPO 19. ASKI UTILIZA UN TABLERO SOCIAL PARA LOS INFORMES DE LA JUNTA

Con la asistencia técnica de *MicroSave*, ASKI (Filipinas) desarrolló un conjunto de indicadores sociales que el PSF sigue de manera continua. La junta revisa los indicadores en un formato de escritorio muy visual, como se muestra a continuación. Lea el estudio de caso completo [aquí](#).

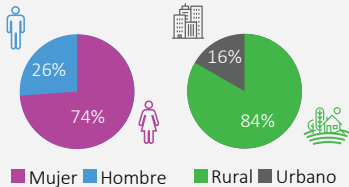
Figura 2: Tablero de Mando Social para la Junta

TABLERO DE MANDO SOCIAL PARA LA JUNTA: PRIMER TRIMESTRE

OPERACIONES

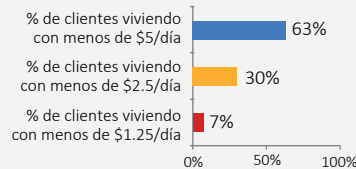
Periodo de reportaje: enero a junio 2014

% de clientes activos con créditos

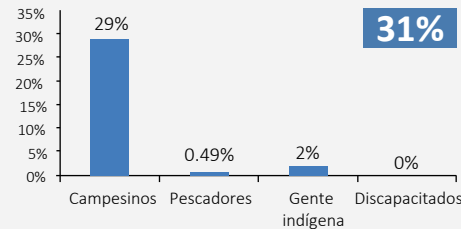


Puntos de Referencia: no disponible

% de clientes nuevos que son pobres:

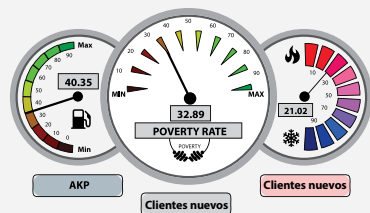


% de clientes con créditos que representan minorías



Puntos de Referencia: no disponible

% de clientes nuevos que son pobres: por producto



Metas anuales

- *40% probabilidad de pobreza (<\$2.5/día) entre los clientes nuevos de AKP
- *20% probabilidad de pobreza (<\$2.5/día) entre los clientes individuales
- *40% probabilidad de pobreza (<\$2.5/día) entre los clientes de AMP



% de clientes que no tuvieron acceso a los servicios financieros formales antes de ingresar al ASKI

No disponible

Puntos de Referencia: no disponible

La capacidad de pago del cliente (nivel de riesgo para un crédito de ASKI)

Tamaño promedio del crédito

14,669 Pesos

Tope límite: no disponible

Tasa de retención del cliente

70.58%

EJEMPLO DE CAMPO 20. LA FUNDACIÓN GÉNESIS PRESENTA INFORMES EMPRESARIALES A LA JUNTA SOBRE EL PROGRESO DE LA GDS

Después de conocer los estándares universales e integrar el desempeño social en su plan estratégico global, la Fundación Génesis Empresarial (Guatemala) creó un sistema único de “semáforo” para el seguimiento de sus esfuerzos de implementación de GDS. El semáforo utiliza los colores verde, amarillo y rojo para indicar lo siguiente:

- **Verde:** actualmente, la institución implementa todas las Prácticas Esenciales para el estándar, y esta implementación está bien documentada y es verificable;
- **Amarillo:** la institución ya ha comenzado a planificar la implementación del estándar, o la implementación está en fase de piloto (por ejemplo, existe una estrategia pero no se ha implementado); y
- **Rojo:** la institución aún no ha considerado cómo implementar el estándar. Aunque la junta directiva ha solicitado actualizaciones trimestrales, la Fundación Génesis Empresarial actualizará de forma realista el semáforo una o dos veces al año, como parte del proceso de planificación anual.

Este proceso de actualización ayudará al PSF a evaluar qué prácticas se están fortaleciendo, cuáles se están debilitando, y sobre cuáles el PSF puede concentrarse para el próximo año. Las actualizaciones se comparten con la administración y el directorio.

Resalte las implicancias de la gestión de riesgo en la GDS

Muchos aspectos de GDS necesitan ser integrados en su estrategia de gestión de riesgos: un fracaso en la entrega de resultados positivos para los clientes conducirá a la salida de clientes (si los productos y servicios no son útiles, ¿por qué los clientes seguirían usándolos?). La falta de protección de los clientes tendrá impactos negativos similares y conducirá a daños a la reputación. Por el contrario, los clientes que utilizan productos y servicios que ayudan a sus negocios a prosperar y mejorar su bienestar son más propensos a recomendar al proveedor a sus pares, a seguir siendo clientes en el largo plazo, y a ser capaces y estar dispuestos a pagar los préstamos. La [Tabla 13](#) ofrece algunas ideas sobre los riesgos comunes del desempeño social.

Asegúrese que los debates de la junta directiva sobre riesgo incluyan la perspectiva del cliente. Para que sean prácticos para el uso de la junta directiva, segmente los datos de cliente según las características que resaltan a los clientes que corren más riesgo. Por ejemplo, al segmentar la deserción de cliente por ciclo de préstamo, se podrá ver que la mayoría de los casos de deserción ocurren en el primer y en el segundo ciclo, algo que es altamente costoso para el proveedor, ya que no se recupera la inversión de reclutamiento.

Cuando una evaluación externa mostró que IDEPRO (Bolivia) no estaba logrando los resultados esperados para sus clientes objetivo, el PSF inició un programa especial llamado Pro-Cadenas, que ofrece servicios de desarrollo empresarial junto con crédito, con servicios adaptados a las características económicas y de mercado de cinco sectores comerciales clave para la región donde opera.⁴⁶ El programa fue una gran inversión, y su fracaso representó un gran riesgo para el PSF. El consejo directivo y la dirección de IDEPRO han seguido de cerca los resultados clave de los negocios de los clientes a lo largo del tiempo y han encontrado que los clientes de *Pro-Cadenas* por lo general estaban logrando buenos resultados en todos los sectores excepto uno: el turismo. Por lo tanto, la dirección decidió dejar de ofrecer Pro-Cadenas en el sector turístico. En este caso, los datos de desempeño social ayudaron a la PSF a modificar su oferta antes de sufrir pérdidas.

⁴⁶ Adaptado del documento del SPTF [Making the Case for Outcomes Management to Financial Services Providers](#). Lea el [caso de estudio completo](#) de IDEPRO. También disponible en [español](#).

Considere cómo se ven afectados los clientes

La junta directiva debe revisar cada decisión en vista de cómo afectará a los clientes. Esta verificación debe ser tan simple como preguntarse: “¿cómo afectará esta decisión a los clientes?” antes de elegir el curso de acción a seguir. La junta directiva debe decidir el mejor modo de presentar esta verificación. Por ejemplo, un miembro de la junta directiva puede estar a cargo de presentar el tema, o cada agenda de la junta directiva puede incluir el tiempo dedicado a la “verificación de cliente”. Con el tiempo, la junta directiva naturalmente comenzará a presentar y tratar los efectos positivos y negativos de las decisiones en los clientes.



- La publicación de la SPTF [Responsabilidades sociales de su junta directiva: cómo guiar a su junta directiva para administrar el desempeño social](#) es una breve visión general sobre cómo mejorar el trabajo relacionado con la GDS de su junta directiva.
- La [Nota de Orientación de Gestión de Riesgos](#) de Imp-Act analiza cómo la GDS puede ser utilizada como una herramienta de gestión de riesgos. También disponible en [español](#) y [francés](#).

EJEMPLO DE CAMPO 21. CARTA DEL COMITÉ DE GDS DE SÈVIS FINANSYE FONKOZE

El Comité de GDS del Comité de Sèvis Finansye Fonkoze (SFF) (Haití) tiene la responsabilidad de asegurar que “existe un sistema de GDS adecuado para apoyar la responsabilidad general de la Junta en materia de administración y el cumplimiento de sus obligaciones para con los accionistas y clientes de SFF” Los requisitos se describen en la Carta del Comité de GDS de SFF.

RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ

El comité tiene las siguientes responsabilidades:

- Orientar a los nuevos miembros de la junta en la misión social de SFF, sus objetivos y métricas relacionadas;
- Crear y mantener una estrategia de GDS de tres años para SFF que incluya la misión y los objetivos sociales de SFF, así como los indicadores de resultados cuantitativos y de resultados en las vidas de los clientes y las metas relacionadas;
- Proporcionar aportaciones sobre incentivos del personal relacionados con el desempeño social, orientación al cliente; los procesos de desarrollo de productos y las (nuevas) propuestas de ofertas de productos/servicios financieros y no financieros en relación con GDS, los precios de los productos/servicios financieros, los tipos de interés efectivos y la transparencia de estos;
- Asegurar que el proceso de Gestión del Desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General incluya métricas de GDS;
- Monitorear los riesgos relacionados con el desempeño social (alejamiento de la misión, riesgos reputacionales, salida del cliente, barreras para la inclusión

financiera para los clientes objetivo);

- Supervisar la pertinencia, la calidad y la adecuación de los datos producidos a partir de los sistemas de información de gestión de SFF relacionados con GDS;
- Revisar los análisis de los resultados sociales, el uso del producto del cliente, la satisfacción/las quejas de clientes, la retención/salida de clientes y los cambios propuestos por producto/canal de entrega basados en tales análisis;
- Participar en contacto directo con los clientes en nombre de la junta, a través de visitas de campo o reuniones con representantes de los clientes;
- Actualizar a la junta sobre las cuestiones y los acontecimientos del desempeño social que se producen a nivel mundial en el sector de las microfinanzas;
- Proporcionar a la Junta información sobre la asignación de beneficios, según corresponda;
- Proporcionar a la junta recomendaciones sobre la prevención del alejamiento de la misión institucional durante los cambios en la estructura de propiedad; y
- Ponerse en contacto con las partes internas o externas que puedan participar en la calificación de auditor social de SFF u otra evaluación similar de la institución.

COMPOSICIÓN DEL COMITÉ

El Comité consta de un mínimo de tres directores elegidos anualmente por y de la junta directiva, así como hasta dos personas adicionales que no sean miembros de la junta que aporten habilidades/experiencia relevantes para GDS. Las reuniones del Comité de GDS se llevan a cabo según sea necesario, pero al menos dos veces al año.



- El Comité de Desempeño Social de Camboya (SPC) es un comité de la junta creado para salvaguardar la misión social de AMK mientras la organización trabaja hacia la sostenibilidad financiera. [Este video](#) documenta sus esfuerzos.
- Los [Términos de Referencia del Comité de GDS](#) de Chamroeun Microfinance (Camboya) proporcionan un ejemplo de cómo estructurar un Comité de GDS.

2A.3 EVALUAR AL PRESIDENTE EJECUTIVO EN CUANTO A SU DESEMPEÑO SOCIAL

Las evaluaciones de la junta directiva sobre el presidente ejecutivo/ director general deben basarse en el desempeño financiero y en el desempeño social de su institución. La junta directiva debe seguir los criterios de evaluación directamente desde los objetivos sociales establecidos en la estrategia social.⁴⁷ Los criterios de evaluación ejemplo incluyen los siguientes:

- La institución atiende a los clientes objetivo;
- La institución cumple con las metas de retención de clientes;
- La institución cumple con las metas de satisfacción del cliente;
- La institución realiza progresos para alcanzar las metas sociales, según miden los indicadores sociales que sigue la institución;
- La institución cumple con las metas de retención de empleados;
- La institución implementa un plan de acción de GDS dentro de un período de tiempo dado; y
- La institución responde a los temas resaltados en el informe de estudio de mercado al modificar un producto o servicio.

La Fundación Kashf (Pakistán) establece muchos indicadores clave de desempeño profesional (KPI por sus siglas en inglés) para su director de operaciones (COO). De hecho, la mayoría de los KPI tienen componentes social y financiero. Kashf no distingue entre los dos, lo que refleja la creencia del PSF de que el desempeño social y el financiero son complementarios. Por ejemplo, parte del logro del 80% de retención anual de clientes y de CERCER 30 menos del 1% radica en la utilización de encuestas, entrevistas de salida y datos de quejas de clientes para mejorar la experiencia del cliente. Otros KPI incluyen un 86% de retención anual del personal, el desarrollo de políticas de RR.HH. que mejoran el equilibrio entre el trabajo y la vida del empleado y el abordaje los problemas de contratación cuando la tasa de mujeres a hombres cae por debajo del 50% para un puesto específico. Estos y otros empleados y sus KPI que reflejan la experiencia del cliente aseguran que el COO se enfoque en la administración equilibrada del desempeño.

La evaluación de la junta directiva del presidente ejecutivo/ director general debe determinar cómo se lo compensa (salario y bonos). La junta debe tomar medidas

correctivas si el presidente ejecutivo/director general logra un desempeño financiero positivo (p. ej., cumple con las metas de rentabilidad) pero demuestra un desempeño social pobre (p. ej., no logra cumplir con muchos de las metas sociales establecidos de la institución).

2A.4 CUIDAR LA MISIÓN

La junta directiva debe respaldar la misión social de su institución en todo momento, pero especialmente durante los períodos de grandes cambios que hacen vulnerable a la institución a los “desvíos de la misión” (p. ej., atender a clientes relativamente más potentes a lo largo del tiempo).

Nuevos inversores

Antes de aceptar un nuevo inversor o donante, la junta directiva y la gerencia deben considerar lo siguiente:⁴⁸

- Si el inversor ya se ha comprometido, o se comprometerá, con los objetivos sociales de su institución; y
- si el inversionista brinda experiencia o recursos para el desempeño social.

Los proveedores sin fines de lucro generalmente tienen más libertad para elegir a miembros de la junta directiva que representen los valores de la institución. Los proveedores con fines de lucro tienen que equilibrar la necesidad de capital con el deseo de traer a inversionistas que reflejen los valores del proveedor. Sin embargo, todos los proveedores deben ser cuidadosos al considerar a un nuevo inversionista o donante, para evitar traer a un interesado que pueda desviarlos de su misión. Algunos proveedores han rechazado donaciones e inversiones porque provenían de organizaciones cuyos intereses no estaban alineados con su misión. Incluso si los intereses entre el proveedor y los nuevos inversionistas parecen alinearse, su institución debería incluir las expectativas con respecto al desempeño en los acuerdos con los accionistas.

⁴⁷ La guía sobre el [estándar 1a](#) aborda cómo fijar objetivos sociales.

⁴⁸ La guía sobre el [estándar 6b](#) aborda cómo alinear las expectativas de inversores y IF acerca del desempeño social y financiero.

Nuevos productos, clientes objetivo o expansión geográfica

Su junta directiva debería proteger los objetivos sociales de la institución al tomar decisiones sobre nuevos productos y el alcance a nuevos clientes objetivo y áreas geográficas. Debería considerar las implicaciones comerciales y sociales de dichas decisiones, y debería usar datos del cliente durante el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, si la junta directiva debe decidir entre agregar o ajustar un producto de ahorro, debería considerar qué porcentaje de clientes está ahorrando actualmente, con el tiempo. Si la cantidad es baja (es decir, solo un pequeño porcentaje de clientes ahorra), esto sugiere que el producto de ahorro actual es una decisión “solo de finanzas”, destinada a generar capital para la institución en lugar de satisfacer las múltiples necesidades de los clientes. Además, si los balances de ahorros promedio son más altos que los tamaños de préstamos promedio, esto puede sugerir que el producto de ahorro actual no satisface las necesidades de la mayoría de los clientes objetivo. Con indicadores relevantes, su junta directiva estará bien posicionada para hacer preguntas críticas sobre el impacto social de sus nuevas decisiones sobre productos.

De manera similar, al decidir entre buscar nuevos clientes objetivo o una nueva área geográfica, la junta directiva debe analizar si la institución ya entiende las necesidades del nuevo grupo y, de ser así, si la institución está bien posicionada para servir esas necesidades particulares. Alternativamente, ¿la institución necesita más tiempo para investigar las necesidades del nuevo grupo y para considerar qué productos y servicios satisfarán sus necesidades? Además, la junta directiva debería sopesar tanto las ventajas comerciales como las sociales de la expansión del alcance a los clientes y si la institución logrará ambos tipos de ventaja o solo uno. Un ejemplo del logro de ambos: la institución se expande a más áreas rurales, con lo que alcanza el objetivo social de inclusión financiera y el objetivo financiero de reducir el riesgo de deserción de clientes sobre la base de la “caza furtiva” en terreno de otros prestamistas urbanos.



[Mantener su Enfoque Social Durante la Transformación: Qué Preguntas Clave Hacer](#) discute las medidas que FIE (Bolivia) tomó para proteger su misión social cuando hizo la transición de una ONG sin fines de lucro a un proveedor con fines de lucro. Ofrece listas de preguntas clave para hacer a nuevos donantes e inversores potenciales.

Estándar 2B

La alta dirección supervisa la implementación de la estrategia del proveedor para alcanzar sus objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 2B.1** La alta dirección hace operativa la estrategia social del proveedor.
- > **Práctica Esencial 2B.2** Los altos directivos analizan y responden a los riesgos relacionados con el desempeño social.
- > **Práctica Esencial 2B.3** El Presidente Ejecutivo/Director General hace rendir cuentas a los altos directivos por el progreso del proveedor hacia sus objetivos sociales.

2B.1 PONER EN FUNCIONAMIENTO LA ESTRATEGIA SOCIAL

Los gerentes deben tomar todas las decisiones estratégicas y operativas con el objetivo de equilibrar los objetivos financieros y sociales de su institución. En la práctica, esto significa:

- Integrar los objetivos de desempeño social de su institución al plan estratégico; y
- Considerar todas las decisiones por sus posibles efectos en los clientes y empleados, y monitorearlos en el tiempo.

Decisiones estratégicas y operativas

Según lo descrito en el [estándar 1a](#) la estrategia general de su institución debería incluir la misión, los clientes objetivo, los objetivos sociales, las metas y los indicadores. Más allá de esta estrategia institucional, todos los planes de negocios (p. ej., contratos con inversionistas; nuevas propuestas de productos) deberían alinearse con los objetivos sociales del proveedor. Una forma práctica de lograr este alineamiento es solicitar una revisión del desempeño social de todos los planes/contratos/ estrategias de negocios/ decisiones operativas antes de que finalicen. La gerencia debería discutir cómo cualquier plan o decisión determinada puede tener las siguientes consecuencias:

- Afectar a los clientes;
- Afectar a los empleados;
- Afectar la capacidad de la institución para lograr sus metas sociales, así como su reputación pública;
- Solicitar a su institución que recoja datos de desempeño social adicionales; o
- Solicitar ajustes a los objetivos sociales declarados de la institución.

Por ejemplo, si un proveedor estaba considerando seguir una estrategia de crecimiento más agresiva, la administración y el directorio tendrían que considerar no solo las implicaciones financieras, sino los efectos sobre el personal y los clientes. ¿Contribuirá la estrategia a lograr la meta del proveedor de aumentar la inclusión financiera para las personas no bancarizadas? (más probable). ¿Va a poner tensión adicional en el personal ocupado? (Sí, a menos que se contrate personal nuevo o se introduzcan otras eficiencias). ¿Los clientes experimentarán ventas agresivas debido a nuevas y mayores metas de clientes nuevos para el personal? (Probablemente, a menos que se tomen medidas de mitigación).

Además de que la gerencia y la junta directiva consideren el efecto de las decisiones estratégicas en los clientes, debería pedir a los gerentes de todos los niveles que realicen una “verificación del desempeño social” automática sobre todas las decisiones diarias de negocios. Esta verificación puede ser tan simple como preguntar: “¿cómo afecta esta decisión a los clientes?” antes de elegir un rumbo de acción. Discuta con los gerentes cómo esta verificación podría desarrollarse en el transcurso normal de los negocios diarios y cómo podría exigirles cambiar las operaciones actuales o las actividades planeadas. Identifique a empleados clave de la gerencia media y a empleados de campo que puedan ayudar a responder esta pregunta aportando experiencias y realidades del nivel de campo a las discusiones.

Comparar el desempeño con las metas'

Un proveedor no puede saber realmente cómo está desempeñándose en comparación con sus metas sociales, a menos que mida y monitoree su desempeño de una forma regular, objetiva y deliberada.⁴⁹ Las evidencias anecdóticas y las impresiones pueden ser engañosas e incluso extremadamente inexactas. Por lo tanto, los gerentes deben utilizar los datos sociales de manera regular para hacer seguimiento del progreso hacia las metas sociales. Dicho seguimiento permitirá lo siguiente:

- Que la gerencia se haga responsable de las metas.
- Que los miembros de la junta directiva o inversionistas hagan responsable a la gerencia de las metas, incluido el Presidente ejecutivo/Director general.⁵⁰
- Que la gerencia incentive a los empleados según las metas de desempeño social y recompense a los que tienen buen desempeño.
- Que la gerencia y la junta directiva investiguen las razones de los malos resultados o resultados inesperados, y den una respuesta (por ejemplo, al modificar los productos, servicios y canales de entrega).
- Que el proveedor demuestre progreso a los interesados externos, mejorando su credibilidad en el mercado.
- Que todos los empleados que no sean de la gerencia vean cómo progresa el proveedor (o no) hacia sus metas sociales, y creen conciencia sobre lo que la institución quiere lograr.

⁴⁹ [Estándar 1a](#) explica el establecimiento de metas sociales.

⁵⁰ La guía para el [estándar 2b](#) explica la evaluación de la junta directiva del Presidente ejecutivo/Director General.

Por ejemplo, CRECER (Bolivia) encontró a través de la investigación del cliente que su programa de crédito con educación no estaba creando cambios en las conductas de salud relacionadas con la nutrición de las madres o el estado nutricional de sus hijos.⁵¹ Investigando un poco más, CRECER encontró que la calidad de la instrucción proporcionada a los clientes variaba en gran medida entre los agentes de campo, con algunos que proporcionaban una instrucción de alta calidad y otros que luchaban por hacerlo. Cuando CRECER desglosó las calificaciones de los clientes con instrucción de mayor calidad e instrucción de menor calidad, los clientes que habían recibido una educación de mayor calidad mostraron resultados positivos, resultados inicialmente enmascarados por el promedio del cliente. Esto envió un claro mensaje de que el programa podría ser eficaz, pero solo con la instrucción correcta. Estos hallazgos condujeron a cambios significativos en la forma en que CRECER capacita y supervisa al personal.

La Fundación MicroLoan (Malawi) también realizó mejoras estratégicas basadas en datos sociales. El PSF tiene una fuerte misión social e inicialmente supuso que estaba llegando a las mujeres rurales pobres, ya que estaba trabajando en comunidades con muchos pobres. Sin embargo, tras conocer los datos básicos sobre la pobreza, la Fundación MicroLoan se dio cuenta de que casi la mitad (46%) de los nuevos clientes estaban por encima de la paridad del poder adquisitivo (PPA) por encima de UDS 1.25/día, por lo que había menos pobres que el promedio rural de Malawi. Tras los talleres con el personal y la dirección de la sucursal, se identificó una serie de barreras que impedían que los más pobres tuvieran acceso a los préstamos, incluida la cultura organizacional (falta de conciencia de que se podía mejorar el alcance a los más pobres, falta de datos, la idea de que no podrían pagar las cuotas, incentivos de personal basados en el tamaño de la cartera); detalles del diseño del producto (tamaños mínimos de préstamo demasiado altos para los más pobres, requisito de ahorro obligatorio para acceder a un préstamo no factible para los más pobres); y la autoexclusión de los clientes (aversión al riesgo, falta de confianza).

Para abordar estas barreras, la Fundación MicroLoan llevó a cabo talleres con el personal para asegurar una comprensión más clara de la misión social y cómo brindar un mejor servicio a los pobres y lanzó un programa piloto con cambios metodológicos significativos, que incluían el diseño de un nuevo préstamo a favor de los pobres (tamaño del préstamo más ahorros), tutoría de clientes, opciones de reprogramación de préstamos, controles de calidad de los miembros del grupo y prevención del sobreendeudamiento mediante el seguimiento de los ahorros y pagos perdidos de los clientes individuales. Por consiguiente, se revisaron los incentivos del personal para promover la inclusión de los pobres.



- La [Guía Práctica de GDS](#) de Imp-Act (Capítulo 3) discute cómo crear una estrategia para lograr objetivos sociales. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- La [Nota de Orientación sobre Planificación Estratégica](#) de Imp-Act enumera las cuestiones clave a tener en cuenta al establecer una estrategia para GDS. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- [Opportunity Bank Serbia: La implementación de un Plan Estratégico para GDS](#) detalla cómo la gerencia y la junta directiva desarrollaron un nuevo plan estratégico. Describe las funciones que diferentes personas desempeñaron en el proceso y cómo establecer objetivos estratégicos para la organización.

⁵¹ Adaptado de [aquí](#).

TABLA 13. RIESGOS DE DESEMPEÑO SOCIAL A MONITOREAR

2B.2 MONITOREAR LOS RIESGOS DE DESEMPEÑO SOCIAL

Los sistemas de gestión de riesgos de muchos PSF tienden a enfocarse en los riesgos financieros y operativos tales como el fraude. Pero su institución también puede afrontar riesgos que están relacionados más estrechamente con su capacidad para servir a los clientes de manera efectiva. Por ejemplo, CREZCAMOS (Colombia)⁵² identificó tres problemas significativos relacionados con la transparencia de la información: 1) los clientes no entendían las cláusulas del contrato; 2) los clientes tenían dificultades para entender algunos de los cargos (honorarios, intereses, seguros, etc.) incluidos en las cuotas de pago, y 3) los clientes no entendían los procedimientos que CREZCAMOS seguiría en caso de incumplimiento o retraso en el pago. El PSF reconoció que la falta de transparencia era un riesgo importante para su cartera y decidió instituir un “Kit de bienvenida” para los clientes que proporciona en un solo lugar toda la información que los clientes necesitan saber sobre un producto determinado. CREZCAMOS informa que la nueva medida de transparencia ha mejorado la imagen pública del PSF y ha facilitado la recuperación de los préstamos porque los clientes son informados con antelación sobre los procedimientos de cobranza.

Auditoría interna y/o gestión de riesgos deben integrar criterios de desempeño social a sus actividades regulares. Además, su institución puede utilizar una evaluación externa de los riesgos de desempeño social, como clasificación social, auditorías o certificación de protección de clientes. La Tabla 12 ofrece algunas ideas de riesgos comunes de desempeño social. Genere su propia lista de factores de riesgo para monitorear según sus objetivos sociales y el contexto de mercado. Discuta los hallazgos preliminares que indican posibles amenazas y monitóreelos más de cerca.

RIESGO	EJEMPLOS DE MONITOREO
Sobreendeudamiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Genere informes de cartera en riesgo (CER) de los clientes regularmente, segmentados según característica del cliente y rama • Revise las evaluaciones de capacidad de pago del cliente realizadas por oficiales de crédito • Entreviste a los clientes morosos para detectar préstamos múltiples y tamaños de préstamo inapropiados • Verifique si los productos de préstamo encajan con las necesidades de inversión de los clientes (tiempo, duración, períodos de gracia, flexibilidad frente a ingresos irregulares o recesiones no anticipadas)
Falta de transparencia en los términos y condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Entreviste a los clientes para evaluar su conocimiento sobre los términos y condiciones de los productos/servicios
Descontento/deserción del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúe los salarios para verificar el género y otras inclinaciones. • Realice entrevistas de salida con los empleados • Verifique el cumplimiento con la ley local y la transparencia de la escala salarial
Prácticas irrespetuosas y ofensivas de cobro de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> • Revise las quejas de los clientes registradas mediante el mecanismo de quejas de la institución • Entreviste una muestra de clientes desertores y pregunte sobre las prácticas de cobro
Incentivos que pueden producir un comportamiento negativo en los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Realice una revisión anual de los incentivos de los empleados, en busca de consecuencias negativas y accidentales de los incentivos (p. ej., incentivos de reclutamiento de clientes que provocan que los empleados recluten a clientes que ya tienen préstamos con múltiples instituciones)
Descontento/deserción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Realice encuestas de satisfacción de clientes de forma periódica o regular. • Monitoree la deserción de los clientes por rama
Selección de clientes fuera del grupo objetivo (p. ej., clientes más pudientes)	<ul style="list-style-type: none"> • Revise los informes de tipos empresariales de clientes • Monitoree los niveles de pobreza de los clientes entrantes

⁵² Lea el estudio de caso completo de CREZCAMOS [aquí](#). Descargue el Kit de bienvenida (español) [aquí](#).

EJEMPLO DE CAMPO 22. LA FUNDACIÓN KASHF SUPERVISA EL RIESGO MEDIANTE ENTREVISTAS A CLIENTES

El Departamento de Cumplimiento de la Fundación Kashf (KF) (Pakistán) realiza entrevistas mensuales con 3,000 a 3,500 clientes seleccionados al azar para verificar si el personal está cumpliendo con las políticas y los procedimientos de KF en el campo. Las entrevistas duran unos diez minutos cada una. Los datos de la entrevista se compilan, analizan y se presentan a la administración cada mes.

Preguntas de entrevista:

1. El Oficial de Cumplimiento pide a los clientes que le muestren su libro de pase para comprobar su integridad.
2. ¿Quién es el usuario del préstamo?
3. ¿Para qué negocio se utilizó el préstamo?
4. El Oficial de Cumplimiento verifica las materias primas que se utilizan en la empresa para comprobar que el préstamo se utilizó para el propósito indicado en la solicitud de préstamo y los formularios de evaluación de negocios (LABAF).
5. Se vuelven a confirmar las estimaciones de ingresos/gastos, y en caso de incongruencia con LABAF, se registran detalles.
6. ¿Ha tomado un préstamo de otro proveedor? Si es así, ¿en qué cantidad?
7. ¿Algún miembro del personal se ha portado mal durante el pago del préstamo o lo ha obligado a vender algún activo para hacer el pago?
8. ¿Algún miembro del personal ha utilizado lenguaje no profesional con usted?
9. ¿Se ha enfrentado a algún retraso en el servicio por parte del personal de la sucursal durante el proceso de préstamo?
10. ¿Está haciendo sus pagos de préstamo por adelantado? Si es así, ¿con cuántos días de antelación?
11. ¿Alguna vez le ha pedido un miembro del personal que pague una comisión o un soborno para obtener su préstamo?
12. ¿Se han divulgado todos los términos de precios, incluida la tarifa de documentación, la prima del seguro y la tasa de interés?
13. ¿Está satisfecho con los productos y los servicios de KF?
14. ¿Sabe usted cómo presentar una queja ante KF?
15. ¿Tiene preguntas sobre las políticas y los procedimientos de KF?
16. ¿Son útiles los miembros del personal de KF cuando tiene preguntas o problemas?
17. ¿Qué le gusta de KF? ¿Cómo podemos mejorar?

Lea el estudio de caso completo [aquí](#).

EJEMPLO DE CAMPO 23. CASHPOR IDENTIFICA UN RIESGO SOCIAL Y FINANCIERO

En Cashpor (India), los datos de los clientes mostraban pobreza persistente entre una proporción significativa de clientes, incluso entre aquellos con cinco años de préstamos regulares. La junta de Cashpor reflexionó sobre estos hallazgos y, a partir de otros estudios, identificó los problemas de salud y los costos relacionados de la atención médica como una amenaza importante para la cartera de Cashpor. Cashpor tomó la decisión estratégica de asociarse con la ONG Healing Fields, que capacita al personal de Cashpor y a clientes seleccionados para que trabajen como facilitadores de salud comunitaria, mediante la entrega de módulos de salud enfocados en las reuniones del grupo una vez finalizadas las transacciones financieras. Un estudio de los resultados encontró que las mejoras de la salud del cliente justificaron una inversión más grande en el programa. Cashpor ahora asigna el 10% de sus beneficios netos a su programa de salud y educación.



- La [Nota de Orientación sobre Controles Internos y Auditoría](#) (también disponible en [español](#) y [francés](#)) y la [Nota de Orientación sobre Gestión de Riesgos](#) de Imp-Act describen cómo los PSF pueden verificar sistemáticamente el cumplimiento de su misión social. También disponibles en [español](#) y [francés](#).
- [Aprender de la salida de los clientes](#) discute cómo monitorear un tipo específico de riesgo de salida de los clientes y cómo usar la información de salida para beneficiar a la institución. También disponible en [español](#).

2B.3 HACER A LOS ALTOS DIRECTIVOS RESPONSABLES DE LOS OBJETIVOS SOCIALES

Aunque su institución debe evaluar a todos los empleados según su habilidad para llevar a cabo sus deberes relacionados con el desempeño social,⁵⁵ los altos directivos deben ser *particularmente* responsables de los objetivos sociales de la institución. Los altos directivos marcan las pautas para otros empleados, y su nivel de compromiso con los objetivos sociales de la institución determinará la capacidad general de la institución para lograr estos objetivos. La Tabla 14 ofrece una lista de puestos en la gerencia superior, junto con ejemplos de metas institucionales por las que son responsables y ejemplos de metas que deben cumplir. Cada alto directivo de su institución debe tener una lista de ese tipo con sus responsabilidades y metas y sus revisiones regulares de desempeño deben examinar su éxito en el logro de estos objetivos.

TABLA 14. EJEMPLOS DE METAS SOCIALES PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS

PUESTO DE LA GERENCIA SUPERIOR	OBJETIVOS SOCIALES POR LOS QUE EL EMPLEADO ES RESPONSABLE	METAS PARA EL ALTO DIRECTIVO
Gerente de Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> La institución divulgará todos los términos y condiciones del producto a los clientes. La institución responderá a las quejas de los clientes. Los empleados de campo registrarán los datos de los clientes con exactitud. Los empleados de campo evaluarán la capacidad de pago de los clientes con un análisis de flujo de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> Realice una encuesta a una muestra del 5 % de todos los clientes nuevos para verificar la comprensión de los términos y condiciones de los productos. Haga seguimiento del 10 % de las quejas de los clientes para verificar una resolución satisfactoria Revise una muestra del 10 % de las entradas de datos de los clientes por cada rama, cada año. Revise una muestra del 10 % de los formularios de solicitud de préstamo para un análisis preciso del flujo de caja.
Director de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> La institución se enfocará en las mujeres de bajos ingresos. La institución prevendrá el sobreendeudamiento de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> El 80 % de los nuevos clientes está conformado por mujeres. El 60 % de los nuevos clientes está por debajo del límite de pobreza de \$1.25/día. Actualice las políticas de la institución sobre umbrales de deuda de los clientes para fin de año.
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> La institución responderá a las quejas de los empleados mediante un mecanismo formal. Los empleados recibirán desarrollo de habilidades y formación. 	<ul style="list-style-type: none"> El 100 % de los empleados está informado sobre el mecanismo. El 100 % de las quejas de los empleados se responde en un plazo máximo de una semana. Se identifican las necesidades de formación de los empleados y se presenta un plan de formación al gerente ejecutivo para fin de año.

⁵⁵ La guía sobre el [estándar 2c](#) explica cómo evaluar a los empleados respecto del desempeño social.

Estándar 2C

Los empleados son contratados, evaluados y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero.

> **Práctica Esencial 2C.1** Los candidatos a los puestos de trabajo son contratados e examinados acerca de su compromiso con los objetivos sociales del proveedor y de su capacidad para ejercer sus obligaciones profesionales en materia de desempeño social.

Práctica Esencial 2C.2 El proveedor capacita e evalúa a los empleados sobre sus responsabilidades para el desempeño social y financiero asociadas a su puesto.

Práctica Esencial 2C.3 Los incentivos de los trabajadores fomentan el progreso hacia los objetivos sociales del proveedor.

Práctica Esencial 2C.4 El proveedor incentiva al personal a aprobar préstamos de calidad. (Norma de Protección al Cliente 2.5)

2C.1 CONSIDERAR EL DESEMPEÑO SOCIAL AL CONTRATAR EMPLEADOS

La función de Recursos Humanos de su institución debe priorizar el reclutamiento de empleados que encajan con la cultura y los valores de la institución.

Es imprescindible contratar a empleados que estén alineados con su misión y estén emocionados por trabajar con sus clientes objetivo. Describa una lista de cualidades personales y experiencia laboral/educativa que sugieran compromiso con sus metas sociales. Por ejemplo, es posible que desee candidatos con un fuerte sentido de responsabilidad para ayudar a las personas marginadas, habilidades para resolver problemas, buenas habilidades de trabajo en equipo e integridad. La experiencia pertinente podría incluir trabajo en comunidades con clientes objetivo similares, responsabilidades de servicio al cliente, viajes a áreas rurales, capacidad de hablar un idioma local y experiencia de trabajo en un equipo.

Si no está seguro de cuáles son los atributos y la experiencia de trabajo que hacen a alguien un buen candidato para su misión social, considere hablar con el personal de campo, en particular, sobre las habilidades y las características personales que hacen a alguien un empleado de alto desempeño. Por ejemplo, VisionFund International (VF) contrata a la gente local, ya que los oficiales de préstamos que provienen de las propias comunidades de los clientes son los más capaces de identificar, reclutar y trabajar con los clientes objetivo de VF. A diferencia de muchos proveedores que ponen mucho énfasis en la educación formal de un solicitante, VF ha encontrado que la educación superior no está entre los principales atributos que hacen a un buen oficial de préstamos. En cambio, valoran las siguientes características: los conocimientos de aritmética y la alfabetización suficientes para completar la evaluación del préstamo y los formularios de solicitud; conocimiento y lenguaje del área local; dedicación, tenacidad y compromiso con las microfinanzas; habilidades interpersonales y de ventas; voluntad y capacidad para trabajar en el campo; y compromiso con los valores de VF. (Véase el [Ejemplo de Campo 51](#), Estándar 5b).

TABLA 15. EXAMPLES OF EMPLOYEE POSITIONS AND RELATED SPM DUTIES

PUESTO	DEBERES DE LA GDS
Oficial de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar a clientes que encajen con los criterios objetivo de la institución. • Realizar una evaluación crediticia para todos los préstamos. • Entender y ayudar a resolver los problemas de pago de los buenos clientes que tienen la voluntad pero no la capacidad de pagar un préstamo. • Recopilar información sobre las condiciones de vida de los clientes. • Responder a las quejas de los clientes.
Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la calidad de los datos de desempeño social recogidos por los oficiales de crédito. • Investigar las posibles violaciones del Código de conducta de la institución por parte de los empleados. • Comprobar la resolución exitosa de las quejas de los clientes.
Gerente de Tecnología de la información (TI)	<ul style="list-style-type: none"> • Make upgrades to the MIS to allow storage of social performance data • Produce reports that combine social and financial performance data • Provide a technology platform for the institution to receive client complaints
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer actualizaciones en el Sistema de información gerencial (SIG) para permitir el almacenamiento de datos de desempeño social. • Producir informes que combinen los datos de desempeño social y financiero. • Brindar una plataforma tecnológica para que la institución reciba las quejas de los clientes. • Supervisar el cumplimiento del Código de Conducta institucional. • Alinear políticas y procesos de recursos humanos (tales como reclutamiento, evaluación de desempeño, promociones, etc.) con las prácticas de GDS.

Identifique las responsabilidades relacionadas con el desempeño social para cada puesto y, cuando contrate nuevos empleados, evalúe la capacidad de los candidatos de llevar a cabo esas responsabilidades. La [Tabla 15](#) ofrece ejemplos de puestos de empleados y sus labores relacionadas a la GDS. Cree una lista similar de su institución, diseñada según sus objetivos sociales específicos.

Finalmente, además de requerir que los empleados firmen el Código de ética de la institución, considere desarrollar un “contrato de compromiso” que declare que un candidato a un puesto hará su mayor esfuerzo por cumplir con los objetivos sociales de la institución.



- El [Módulo de Reclutamiento y Selección](#) de la Fundación Grameen discute la importancia de reclutar y seleccionar empleados que encajan con la misión y los objetivos estratégicos del PSF. Incluye muchas herramientas prácticas, incluidas guías de entrevistas y ejemplos de descripciones de trabajo.
- [ADRA Perú: Reclutamiento y selección de personal orientados a la misión](#) es un estudio de caso que describe cómo el proceso de reclutamiento del PSF está diseñado para identificar el personal que comparte la filosofía de ADRA y se dedica a su misión social y a cómo disminuir la rotación del personal.

2C.2 CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN DESEMPEÑO SOCIAL Y EVALUARLOS AL RESPECTO

Con sus métodos existentes de evaluación del empleado, introduzca una evaluación de las responsabilidades de desempeño social de los empleados. Elija criterios que correspondan directamente con los objetivos sociales de la institución. La [Tabla 16](#) resalta ejemplos de objetivos sociales para un oficial de crédito y sus criterios de evaluación relacionados. Cada empleado de su institución debe tener una lista de ese tipo de sus responsabilidades, y las revisiones regulares del desempeño deben examinar el éxito del empleado en el cumplimiento de estas responsabilidades.

Tenga en cuenta que los empleados que están acostumbrados a ser evaluados solamente por sus responsabilidades de desempeño financiero pueden resistirse a esta nueva forma de evaluación. Antes de agregar criterios de desempeño social a sus evaluaciones del empleado, asegúrese de que los empleados hayan sido formados primero sobre la estrategia social de la institución⁵⁴ y sus responsabilidades de desempeño social.

TABLA 16. EJEMPLO DE RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO

RESPONSABILIDADES DEL OFICIAL DE CRÉDITO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Reclutar a clientes quienes cumplen con los criterios meta de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de clientes objetivo (p. ej., jóvenes; mujeres) en la cartera del oficial de crédito
Recolectar datos sociales de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de encuestas al cliente realizadas • Exactitud de la recopilación de datos de los clientes
Responder a las quejas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas de los clientes recibidas • Número de quejas de los clientes resueltas
Mantener una calidad alta del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera en riesgo (CER) > 30 • Retención de clientes, por ciclo de préstamo
Tratar con respeto a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • % de préstamos renovados • Quejas de los clientes registradas contra el empleado • Satisfacción de los clientes con el empleado

⁵⁴ La guía para el [estándar 1a](#) explica la estrategia social de la institución.

EJEMPLO DE CAMPO 24. FINCA MICROFINANCE BANK LTD. EVALÚA LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS EMPLEADOS

En 2010, FINCA MFB (Pakistán) lanzó un “Programa de atención al cliente” integral que busca entender la experiencia del cliente, diseñar productos y servicios según las necesidades reales de los clientes, y brindar un excelente servicio al cliente. Como parte de este programa, los empleados son evaluados según cuán bien implementan los Estándares de Atención al Cliente del PSF.

Para desarrollar los Estándares de Atención al Cliente, primero el PSF evaluó el nivel actual de atención al cliente para cada sucursal, examinando el trato del personal hacia los clientes, el ambiente de la sucursal y cómo se transmitía la información de los productos a los clientes. FINCA MFB analizó qué prácticas involucraban altos estándares de atención al cliente, así como aquellas que restaban valor a la experiencia del cliente o violaban los derechos de los clientes. Además de esta evaluación del comportamiento del personal de la sucursal, el departamento de Investigación de la institución encuestó a una muestra de clientes, haciendo preguntas sobre su experiencia y satisfacción con el trato del personal y con los productos y servicios.

Según la información anterior, FINCA MFB luego desarrolló los Estándares de Atención al Cliente, que rigen el comportamiento de cada empleado del banco. Para garantizar que los empleados consideren con seriedad los estándares y los apliquen a su trabajo diario, el banco evalúa a cada empleado de nivel de campo con una herramienta de Evaluación de la calidad del servicio. La herramienta examina el trato del personal hacia los clientes, cómo se transmite la información de los productos a los clientes y la apariencia y el comportamiento del personal. Como parte de la evaluación, personal especializado llamado “Evaluadores de la calidad del servicio” se comunica con los clientes para obtener retroalimentación sobre cada uno de los elementos anteriores. Luego, esta retroalimentación directa de los clientes se integra a la Evaluación de la calidad del servicio.

Cada trimestre, el departamento de Atención al Cliente del banco comunica los resultados de las Evaluaciones de la Calidad del servicio al gerente de sucursal y el gerente de operaciones relevante. Si los resultados revelan violaciones de los Estándares de Atención al Cliente, estos gerentes toman medidas correctivas. Además, los resultados de las evaluaciones se registran como parte de los Indicadores clave de desempeño del personal de la sucursal. Finalmente, se esquematizan los resultados de la Evaluación de la Calidad del servicio por sucursal y región, con lo que se permite a la gerencia de la sucursal entender cómo su propia atención al cliente se compara con la de otras sucursales/regiones.



La [Guía Práctica de GDS](#) (Capítulo 7) trata sobre cómo los recursos humanos apoyan la GDS equilibrada, lo que incluye la contratación de las personas adecuadas y la capacitación al personal en la misión de la institución. También disponible en [español](#) y [francés](#).

2C.3 Y 2C.4 INCENTIVAR OBJETIVOS SOCIALES, INCLUIDOS LOS PRÉSTAMOS DE CALIDAD

Pagar un salario digno

La compensación justa es la base de cualquier estructura de incentivos equilibrada. El personal debe recibir un salario digno como salario base. Incentivos como el pago de bonificación nunca deben reemplazar un salario digno para el personal, ya que la subcompensación combinada con un alto pago de bonificaciones puede incentivar involuntariamente el fraude/robo, el maltrato del cliente (por ejemplo, sobornar o sobrecargar clientes), la venta excesiva de productos para alcanzar metas de rendimiento y otros comportamientos que son perjudiciales para los clientes.

Primero, examine los salarios de su institución para determinar si paga un salario digno. Un salario digno es suficiente para proporcionar condiciones de vida mínimamente satisfactorias para el empleado en el lugar donde vive. Esto significa que basándose en su pago básico (excluido el pago de bonificación), un empleado puede permitirse una vivienda segura, y suficiente comida, ropa y transporte necesarios para desempeñar su trabajo y deberes personales. Su institución puede determinar el salario digno mediante los convenios colectivos pertinentes como un buen indicador. En caso de duda, realice un estudio simple sobre el costo de vida a través de una entrevista a los empleados. Recuerde que el salario vital no es una cantidad estática, particularmente en países con alta inflación. Cada año, examine si los salarios siguen siendo responsables, dados los cambios en el costo de vida.

Incentivar el rendimiento equilibrado

Los indicadores utilizados para medir y recompensar el desempeño de los empleados comunican un mensaje importante tanto al personal como a los clientes sobre los valores de su institución. Si su organización afirma tener metas sociales pero incentiva exclusivamente el desempeño financiero, los empleados no tienen otra opción que dejar de lado el desempeño social. Por ejemplo, es seguro suponer que una política de incentivos de “tolerancia cero para los atrasos” llevará a algunos oficiales de préstamos a usar prácticas inaceptables de cobranza. Y no se puede esperar que un gerente pasará tiempo capacitando al personal y cultivando nuevos líderes si esto no es parte de sus indicadores de desempeño profesional.

Para diseñar e implementar un sistema de gestión del desempeño de los empleados que incluya metas sociales y financieras, primero considere: ¿cuáles son los comportamientos y logros que queremos promover? Por ejemplo, ¿simplemente desea que los agentes de campo recuperen el máximo número de préstamos vencidos, o el tratamiento respetuoso de los clientes morosos también es una meta? ¿Quiere que los empleados vendan tantas políticas de microseguros como puedan, o también que se preocupen de que una póliza de seguro sea la adecuada para el cliente que la compra? ¿Es suficientemente bueno para un agente de campo simplemente llenar el perfil de datos sociales de un cliente, o es importante que la información también sea precisa? Piense cuidadosamente acerca de sus metas sociales (como el trato respetuoso de los clientes, la correcta asignación del producto y la recolección precisa de datos) para que tenga claro cuáles son los comportamientos que su sistema de incentivos debe fomentar.

Un buen sistema de incentivos:

- **Equilibrará los objetivos sociales y financieros.** Integrar las variables “sociales” en su sistema de incentivos sin exceder las cinco variables recomendadas que mantienen el sistema manejable y sin complicaciones. Consulte el [Cuadro 8](#) para ejemplos de variables sociales. **Las ponderaciones**⁵⁵ asignadas a las variables sociales y de productividad deben ser equilibradas para asegurar que se da la misma importancia al desempeño social y al financiero. En algunos casos, la importancia de un objetivo social puede resaltarse colocándolo como una *condición*⁵⁶ ((y no como una variable) en el sistema de incentivos. Por ejemplo, las recompensas de un oficial de préstamo pueden estar condicionadas a tener un cierto porcentaje de clientes objetivo (por ejemplo, mujeres, agricultores rurales) en su cantidad de casos. Asimismo, enfatizar el tratamiento deseado al cliente al excluir a los empleados que están siendo sancionados por maltratar a los clientes.
- **Incentivará el buen trato de los clientes.** Es importante que la proporción variable del salario de un oficial de campo sea razonable (nunca más del 50 por ciento, aunque de 20 a 30 por ciento a menudo es un mejor límite para prevenir prácticas deficientes tales como ventas agresivas o tácticas de recuperación). Establezca

⁵⁵ Generalmente, una sola variable debe llevar una ponderación entre 10 y 35%. Las ponderaciones inferiores al 10% no son motivacionales, y aquellas por encima del 35% crean comportamientos desequilibrados (es decir, negligencia para otras variables).

⁵⁶ Las **condiciones** son ciertos niveles mínimos de desempeño que el personal debe cumplir para ser elegible para sus recompensas.

límites para el número de casos de los funcionarios de campo, de modo que los clientes no sufran porque el personal tiene un número excesivo de casos (véase el Cuadro 9). También considere establecer un tope en los incentivos de desembolso/ventas para reducir la incidencia de prácticas de ventas excesivamente agresivas. Por ejemplo, un PSF decidió que cualquier cantidad desembolsada por encima del 120% del objetivo de desembolso no se contabiliza en el cálculo de incentivos.

- **Será simple y directo.** Los cálculos de incentivos deben ser simples y transparentes para cada grupo de empleados; una buena regla es que cualquier empleado debe ser capaz de calcular sus propios incentivos. Las **variables** (los indicadores clave que se combinan para evaluar el desempeño de un empleado frente a metas predefinidas) no deben exceder de cinco para cada grupo de empleados. Debe realizar un seguimiento de variables y métricas en su SIG u otro sistema confiable que sea percibido como transparente y justo por los empleados.
- **Establecerá metas alcanzables.** Apunte a fijar condiciones que permitan por lo menos al 70 por ciento de empleados calificar para las recompensas. Especialmente al introducir nuevas variables o ponderaciones en su sistema de incentivos, apunte a que más empleados logren la recompensa, en lugar de menos. Con el tiempo, será capaz de evaluar si ha establecido metas alcanzables y puede ajustar la estructura de incentivos en consecuencia.
- **Promoverá la igualdad entre los empleados.** Mientras que algunos proveedores eligen solamente aplicar incentivos a ciertos puestos, la experiencia demuestra que un sistema integral de incentivos que cubre la mayoría de puestos de trabajo en la institución (o al menos los puestos de campo) crea un mayor sentido de igualdad entre los empleados. Además, aunque el personal de nivel intermedio y superior puede tener diferentes indicadores de desempeño profesional basados en sus responsabilidades, los indicadores deben estar alineados con los mismos objetivos finales. Por ejemplo, un gerente de sucursal podría ser incentivado por un objetivo de deserción de clientes, mientras que un representante de servicio al cliente en esa sucursal trabajaría para resolver un número objetivo de consultas de clientes y ambos estarían trabajando hacia el mismo objetivo de retención de clientes.

CUADRO 8. EJEMPLO DE VARIABLES SOCIALES PARA INCENTIVAR EMPLEADOS

La mayoría de las variables no son puramente “sociales” o “financieras” en naturaleza. En otras palabras, la mayoría de las variables indican algo sobre el tratamiento del cliente y el desempeño financiero al mismo tiempo. Todas las variables de la lista a continuación contienen un elemento social, ya que incentivan al empleado a dedicar atención al progreso del cliente y ver a los clientes como una inversión a largo plazo.

- Cartera en riesgo
- Captación de productos (nuevas cuentas creadas, políticas vendidas, etc.)
- Latencia del producto (el producto no se usa pero tampoco se cierra la cuenta del producto)
- Tasa de renovación del préstamo/tasa de renovación de la póliza de seguro/tasa de renovación del otro producto
- Tasa de salida/retención de clientes
- Montos de préstamos desembolsados cumplen con las políticas de crédito sobre los niveles de deuda de los clientes
- Clientes del grupo objetivo
- Cantidad/calidad de la formación de nuevos clientes
- Satisfacción/quejas hacia el empleado (basado en los comentarios de clientes)
- Movimiento del cliente (“graduación”) de un nivel de producto al siguiente
- Frecuencia de ahorro (frecuencia de los depósitos de ahorro)
- Cantidad/calidad de servicios no financieros entregados (por ejemplo, educación/capacitación del cliente)
- Promedio de tiempo para resolución de reclamos de seguros

CUADRO 9. FIJAR LÍMITES DE ACUMULACIÓN DE CASOS

Las metas con una acumulación de casos demasiado alta degradarán la calidad del servicio y, entre otros problemas, generarán el desgaste del personal. Los niveles de productividad a continuación se sugieren como una guía general. Debe establecer puntos de referencia específicos para su contexto y probarlos con el personal.

* Préstamos individuales (préstamos por oficial de préstamo):

- Zona Verde (bajo riesgo para los clientes): por debajo de 200
- Zona Amarilla (riesgo moderado para los clientes): 200-300
- Zona Roja (alto riesgo para los clientes): > 300

* Préstamos de grupo solidario:

- Zona Verde: por debajo de 350
- Zona Amarilla: 350-500
- Zona Roja: > 500

Una vez que haya creado su sistema de incentivos, invertir tiempo en la comunicación a los empleados de la lógica detrás del sistema y cómo funciona. Prepare una capacitación a nivel de toda la organización antes de implementar un nuevo sistema, o si cree que los empleados no entienden completamente el actual. Complemente el entrenamiento con guías de empleados cortas y sencillas que explican las políticas y proporcionan cálculos de muestra. Por último, cada año, su institución debe revisar el sistema de incentivos. Esta tarea debe recaer en la alta dirección y en la Auditoría Interna/Gestión de Riesgos. Este personal debe examinar un nuevo sistema después de tres a seis meses y después cada año después. La función de la Auditoría Interna es monitorear los factores presentados en la [Tabla 17](#) e informar a la gerencia. La alta dirección debe usar esta información, además de información de mercado, para hacer las preguntas esenciales que se presentan en la [Tabla 18](#). El objetivo final es asegurar que el sistema de incentivos no genere consecuencias negativas no deseadas para los clientes.

CUADRO 10. EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE INCENTIVO QUE EQUILIBRA EL CRECIMIENTO/EL TAMAÑO Y LA CALIDAD DE LA CARTERA

La siguiente tabla muestra un ejemplo sencillo de un sistema de incentivos que equilibra los objetivos sociales y financieros. Se basa en los indicadores utilizados por un proveedor de microfinanzas de tamaño medio en Perú

Variable	Indicador	Ponderación
Productividad del oficial de préstamos	Cantidad de nuevos grupos formados durante el período	25%
	Tamaño de la cartera activa de préstamos	25%
Calidad de la cartera / Cartera en riesgo	CER 30%	25%
Llegar a clientes objetivo	Tamaño promedio de préstamo en cartera	15%
Educación del cliente	% de sesiones educativas facilitadas (calculadas como “sesiones educativas facilitadas/sesiones educativas objetivo”)	10%



- [Cómo equilibrar los incentivos para personal de primera línea](#) de Smart Campaign discute ideas prácticas y estudios de caso para equilibrar los objetivos financieros y de protección del cliente.
- La [Caja de herramientas de herramientas totales](#) de la Fundación Grameen describe cómo desarrollar un sistema de recompensas para motivar a los empleados a alcanzar las metas sociales y financieras del PSF, e incluye herramientas prácticas tales como planes de incentivos y directrices para el aumento del mérito.
- La [Nota de Orientación sobre Incentivos al Personal](#) de Imp-Act enmarca las preguntas clave a considerar al revisar un sistema de incentivos al personal e identifica algunas prácticas emergentes para equilibrar los incentivos al personal. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- [Un estudio de caso sobre FinDev Azerbaiyán](#) ofrece una visión práctica del proceso de elaboración e implementación de un sistema de evaluación del desempeño del personal y un esquema de compensación salarial.
- [Repensar los incentivos para el personal: una experiencia de la India](#) demuestra que los incentivos no monetarios (como la capacitación del personal) tienen mayores efectos positivos en el comportamiento del personal, mientras que los incentivos monetarios no tienen tanto impacto.

TABLA 17. FACTORES PARA LA AUDITORIA INTERNA PARA EXAMINAR AL REVISAR SU SISTEMA DE INCENTIVO DEL PERSONAL

FACTOR	FUENTES
Tratamiento de los clientes por parte del personal	<ul style="list-style-type: none"> Datos de quejas de clientes del sistema⁵⁷ de reclamaciones y encuestas⁵⁸ de salida de clientes Informes disciplinarios del personal Comentarios de los clientes sobre el comportamiento del personal, incluido lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Respeto hacia los clientes Capacidad/voluntad de explicar productos y responder preguntas Delincuencia/procedimientos de manejo de recuperación Capacidad/voluntad para resolver problemas del cliente Tratamiento durante las ventas (por ejemplo, presión a clientes) Calidad de la formación ofrecida a los clientes Comentarios de los compañeros sobre el comportamiento del personal, incluido lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Conducta hacia los clientes (ver arriba) Adhesión a las normas del personal y al Código de Conducta, incluidos los casos de violaciones
Capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de los temas cubiertos en el entrenamiento reciente/ rutinario (por ejemplo, orientación) Verificaciones de los conocimientos del personal sobre el Código de Conducta, los derechos de los clientes, las sanciones por maltrato a los clientes
Cartera/ ventas	<ul style="list-style-type: none"> Patrones de crecimiento (ubicaciones, cambios en las tendencias, casos inusuales, comparación con las metas) Verificaciones puntuales de carteras de personal seleccionadas al azar (selección apropiada, decisiones apropiadas sobre préstamos, verificaciones de clientes fantasmas)

TABLA 18. PREGUNTAS ESENCIALES PARA RESPONDER AL REVISAR SU SISTEMA DE INCENTIVO DEL PERSONAL

PREGUNTA	INFORMACIÓN A CONSULTAR
¿Los incentivos contribuyen a que el personal maltrate a los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> Metas de crecimiento y su desempeño real Metas de CER y su desempeño real Metas de retención y su desempeño real Información de la Auditoría Interna sobre el tratamiento del personal de los clientes (ver Tabla 17)
¿Los incentivos contribuyen a que el personal venda mal o sobrevenda los productos?	<ul style="list-style-type: none"> Metas de crecimiento y su desempeño real Datos sobre préstamos múltiples y sobreendeudamiento de clientes⁵⁹ Información de la Auditoría Interna sobre el tratamiento del personal de los clientes (ver Tabla 17)
¿Impactan los incentivos en la calidad del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> Carga de trabajo del personal o casos (por ejemplo, clientes por oficial de préstamos) Metas de ventas (por ejemplo, número de pólizas de seguro vendidas en un período) Comentarios / quejas del cliente sobre el servicio al cliente Preguntas del cliente sobre productos/malentendidos sobre los productos (reflejo de una posible mala calidad de comprensión/explicación por parte del personal)
¿Son apropiados los incentivos para las condiciones de mercado reales?	<ul style="list-style-type: none"> Metas de crecimiento y desempeño real Metas de CER y desempeño real Condiciones del mercado, lo que incluye lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento y saturación, por ubicación Factores que afectan la capacidad del cliente para pagar (por ejemplo, crisis política)

⁵⁷ La orientación sobre los mecanismos de quejas se encuentra en el [Estándar 4e](#).

⁵⁸ En la [Práctica Esencial 3a.2](#) se ofrece orientación sobre las encuestas de salida de clientes.

⁵⁹ En el [Estándar 4a](#) se encuentra orientación para entender el endeudamiento múltiple y el sobreendeudamiento de los clientes.

EJEMPLO DE CAMPO 25. UJJIVAN INCENTIVA EL SERVICIO AL CLIENTE

Debido a las limitaciones financieras relacionadas con la crisis de microfinanzas de la India, Ujjivan Financial Services Ltd. se vio obligado a reducir el pago de incentivos para el personal con el fin de evitar despidos de personal. Sin embargo, el PSF todavía utiliza premios para motivar al personal de relaciones con los clientes (CSR), el término que Ujjivan usa para los oficiales de préstamos. El sistema de incentivos se basa en un equilibrio de indicadores de calidad y cantidad de la cartera, y requiere que los gerentes evalúen cuidadosamente el desempeño del personal de la sucursal. Las CRS se califican usando una escala de 0 (rendimiento pobre) a 5 (excelente desempeño) en cinco parámetros de evaluación:

1. Número de prestatarios
2. % de clientes inactivos > 60 días
3. Saldo pendiente de la cartera
4. Tasa de reembolso del cliente
5. “Conexión del cliente”

El parámetro de “Conexión al cliente” de Ujjivan es una evaluación de lo bien que el CSR cumple las siguientes funciones:

- Desarrollar relaciones positivas con los clientes y ofrecer un excelente servicio al cliente;
- Organizar y dirigir los programas de desarrollo social de la sucursal (incluidos programas de extensión de salud, actividades educativas y otros programas sociales);
- Identificar a los clientes que necesitan servicios de soporte adicionales del PSF; y
- Participar en reuniones para líderes de clientes.

El requisito de conexión del cliente es el único indicador subjetivo en el sistema de incentivos, y como tal, requiere tiempo y esfuerzo por parte de la administración de la sucursal. Sin embargo, también es un indicador que fomenta relaciones sólidas con los clientes, y tiene un efecto positivo en la cultura de las sucursales.

Lea más sobre este estudio de caso [aquí](#).

EJEMPLO DE CAMPO 26. **ESAF RECOMPENSA AL PERSONAL POR LOGRAR METAS DE GDS**

ESAF Small Finance Bank (India) estableció metas de desempeño social para el personal de la sucursal. Estas metas se analizan trimestralmente e informan al jefe del Departamento de Operaciones así como a la junta. La ESAF está revisando su sistema de incentivos en torno a estas metas. Cada sucursal recibirá una puntuación global y la mejor sucursal será recompensada.

1. Social targets

Llegar a los pobres	El 80% de los nuevos clientes son “pobres”, que viven con INR 8,000 (USD 125) por mes
Llegar a las mujeres	Al menos el 10% de los clientes deberían ser hogares encabezados por mujeres
Llegar a las personas rurales	La cartera es 70% rural
Llegar a las personas con discapacidades	Al menos el 1% de los clientes deben ser personas con discapacidades
Aumentar el agua limpia	Todos los clientes de préstamos de 4.º ciclo deben tener por lo menos un método de purificación de agua
Aumentar los baños	Todos los clientes de préstamos de 4.º ciclo deben tener acceso a un aseo (suyo, un inodoro público cercano u otra instalación sanitaria)
Mejorar las viviendas	El número de clientes de préstamos del 4.º ciclo con casas de cemento (PUCCA) debería ser, en promedio, un 25% mayor que el número de casas de cemento entre los nuevos clientes.
Reducir la pobreza económica	El nivel de pobreza de los clientes de préstamos del 4.º ciclo debe ser, en promedio, un 25% inferior al nivel de pobreza de esos mismos clientes al momento de la entrada, medido por el Poverty Probability Index (PPI®)
Aumentar el seguro de salud	Al menos el 25% de los clientes de préstamos del 4.º ciclo deben tener cobertura de seguro médico (ya sea a través del Gobierno o un proveedor privado)

2. “Auditoría de GDS” de cada sucursal de la región (parámetros listados a continuación)

- Perfiles sociales del cliente (por ejemplo, datos sobre la pobreza) completos
- Encuestas de salidas de clientes de salida completas
- Casilla de denuncias/sugerencias visible y mantenida
- Recibos de clientes (para los pagos realizados) firmados por los clientes
- Se muestran los siguientes: tipos de interés, información sobre las quejas, información de contacto del gerente
- Libretas de clientes completas
- Sucursal ordenada y limpia

3. Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente

4. Comportamiento del personal: los casos de violaciones del Código de Ética por parte del personal reducirán el puntaje general de la sucursal.

5. Historias de transformación de clientes: Cada sucursal debe reportar al departamento de GDS una historia de transformación de cliente por mes. El cliente debe estar en su cuarto ciclo de préstamo o mayor. La historia debe describir los siguientes elementos:

- La familia del cliente (cónyuge, padres, hijos) y sus ocupaciones
- La casa del cliente (número de habitaciones, pisos, paredes) y cualquier cambio en la casa durante el período de servicio del cliente con ESAF
- La actividad generadora de ingresos del cliente, los ingresos mensuales y la capacidad de emplear a otros
- Cualquier inversión (oro, tierra, bienes, electrodomésticos, animales, etc.) durante el período de servicio del cliente con ESAF
- Algunas decisiones importantes de la familia y del negocio que el cliente hizo en el último año
- Los planes del cliente para el futuro (negocio, familia, inversiones, etc.)
- Los sentimientos del cliente sobre si es una persona respetada en su hogar y comunidad.

6. Datos de terminación de los servicios no financieros: datos sobre los clientes que participan en el Programa de Capacitación y Educación del Cliente de ESAF que enseña conocimientos financieros, sobre la salud y de liderazgo y habilidades empresariales.



Dimensión 3:

Diseñar Productos, Servicios y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes

La Dimensión 3 incluye dos estándares:

> **Estándar 3A.** El proveedor conoce las necesidades y las preferencias de distintos tipos de clientes.

> **Estándar 3B.** Los productos, servicios y canales de distribución están diseñados para beneficiar a los clientes, y están alineados con los objetivos sociales del proveedor.

Estándar 3A

El proveedor conoce las necesidades y las preferencias de distintos tipos de clientes.

- > **Práctica Esencial 3A.1** El proveedor solicita información sobre las necesidades, preferencias y experiencias de los clientes para el diseño y la entrega de productos.
- > **Práctica Esencial 3A.2** El proveedor monitorea la idoneidad de los productos, servicios y canales de distribución (Norma de Protección al Cliente 1.2)

3A.1 REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN SOBRE EL CLIENTE

Además de los datos recopilados para entender si su institución está cumpliendo con sus objetivos sociales, es posible que su institución deba realizar estudios de mercado adicionales sobre sus clientes objetivo para comprender más profundamente sus necesidades y preferencias.

Un estudio de mercado tradicional empieza con productos y servicios (actuales o posibles) de una institución financiera e investiga si a los clientes les gustan o no las distintas características de estos. Sin embargo, el estudio de mercado centrado en el cliente empieza con el cliente, no con el producto. Esto significa entender primero las vidas de sus clientes objetivo y luego diseñar o modificar productos para satisfacer sus necesidades y prioridades. Esto implica investigar múltiples facetas de la vida de los clientes objetivo, no solo los aspectos puramente financieros. Desea una imagen holística de los desafíos y oportunidades que sus clientes enfrentan a lo largo de su ciclo de vida para que sus productos encajen en sus vidas. Por ejemplo, para entender las necesidades y las preferencias de los clientes que viven en áreas rurales, debería recolectar información financiera como tipos de negocios agrícolas, ganancias mensuales generadas por estos negocios, variaciones en los flujos de ingresos estacionales y demanda de servicios de los clientes. Además, querría entender sus prioridades “no financieras”: ¿cuáles son sus metas para sus familias?, ¿cuáles son sus vulnerabilidades más importantes?, ¿cuál es su estatus social y cómo afecta su capacidad y su disposición a comprometerse con los proveedores de servicios?

Para los usuarios de los servicios de pago digital, querrá entender su nivel de comodidad con una interfaz móvil, los tipos de transacciones que prefieren hacer digitalmente en lugar de cara a cara, y qué errores de los usuarios pueden afectar la seguridad del producto móvil. También puede considerar sus objetivos a corto y largo plazo como determinantes de los tipos y tamaños de las transacciones digitales que valoran.

Independientemente del producto o del mecanismo de distribución, el estudio de mercado debe examinar lo siguiente:

- Características de sus clientes objetivo (p. ej., tipo de negocio, hombre/mujer, ingresos)
- Comportamientos de sus clientes objetivo que afectan su situación económica (p. ej., hábitos de ahorro)
- Necesidades financieras cotidianas y de la vida de sus clientes objetivo (p. ej., mejoras en el hogar, cuotas escolares)
- Oportunidades económicas y sociales, y limitaciones que sus clientes afrontan
- Barreras con las que se encuentran los clientes objetivo para acceder a sus productos (p. ej., distancia desde las sucursales, barreras de idioma, falta de educación financiera, barreras conductuales/psicológicas tales como enfocarse solo en necesidades a corto plazo)
- Riesgos y emergencias comunes que los clientes objetivo afrontan (p. ej., falta de seguro de salud, vulnerabilidad a los desastres naturales)
- La medida en la que sus productos y servicios actuales satisfacen estas necesidades anteriores
- Cómo las modificaciones o las adiciones de productos a los productos existentes podrían abordar mejor las oportunidades y limitaciones anteriores.

Su institución puede utilizar múltiples fuentes de datos de los clientes,⁶⁰ que incluyen entrevistas con los clientes, grupos focales, encuestas, observaciones de campo del comportamiento de los clientes objetivo, evaluaciones participativas rápidas y minería de datos del sistema de información de gerencial (SIG). También puede adquirir información sobre los clientes al entrevistar a los empleados de campo y a los gerentes que tienen contacto regular con los clientes. La [Tabla 19](#) provee una comparación de los usos de varios tipos de técnicas de estudio de mercado.

⁶⁰ La guía para el [estándar 1b](#) explica algunas formas de datos sociales.

TABLA 19. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Cuando elija sus técnicas de estudio, verifique lo siguiente:

- Que permitan la segmentación según las características de la población objetivo;
- Que abarquen una muestra representativa de clientes y no cliente⁶¹ que pertenecen a la población objetivo (es decir, la composición de la muestra es similar a la población objetivo y de tamaño razonable⁶²); y
- Procure que sean partes neutrales las que recojan y analicen los datos (p. ej., evite involucrar a empleados que puedan ocultar respuestas negativas).

Las tres primeras técnicas de investigación de mercado de la Tabla 19 son técnicas de “evaluación rápida” que se pueden implementar rápida y económicamente. Estas podrían ser utilizadas como un primer paso, para entender qué datos lo ayudarán a comprender mejor la vida de los clientes y la experiencia con su institución.

⁶¹ “No clientes” se refiere a las personas del grupo objetivo del proveedor que actualmente no están accediendo a los productos/servicios del proveedor.

⁶² El tamaño correcto de la muestra es un factor no del tamaño de la población, sino del grado de variación dentro de la población. El número apropiado puede derivarse de un teorema binomial (estadístico) que combina el nivel de confianza, el margen de error, una estimación de la incidencia de lo que se está midiendo y el método de muestreo. Sobre la base de este teorema, el tamaño mínimo de la muestra es de alrededor de 100, para una muestra aleatoria simple, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. La reducción del margen de error al 5% con el mismo nivel de confianza y el muestreo aleatorio requiere una muestra de alrededor de 400. Véase la [Nota Técnica](#) del Sistema Rural de EDA sobre la estimación del tamaño de la muestra para orientación adicional.

TÉCNICA	USE ESTO PARA...
Ser la sombra del personal de primera línea: pase unas horas con un empleado de campo mientras interactúa con los clientes y completa los procesos típicos.	Comprender las interacciones cliente/personal, revelar ineficiencias o frustraciones por parte del personal, generar ideas para mejorar las experiencias de los clientes con el personal.
Entrevistas en el hogar/en el lugar de trabajo: visite a los clientes donde viven o trabajan para observar sus actividades diarias.	Comprender cómo los clientes realizan negocios, interactúan con sus propios clientes y usan el dinero. Observe los activos del hogar y de la empresa.
Observaciones de “mosca en la habitación”: escuche y observe discretamente la forma en que los clientes interactúan con el personal, los puntos de servicio e incluso otros clientes.	Obtener conocimientos sobre el comportamiento del cliente sin influir en él. A veces, los clientes se comportan de manera diferente cuando saben que están interactuando con su PSF (por ejemplo, proporcionan comentarios demasiado positivos). El uso de esta técnica elimina ese sesgo.
Entrevistas individuales: hable directamente con un tipo específico de cliente.	Obtener respuestas a preguntas sobre un determinado tipo de cliente u obtener información sobre múltiples áreas de la vida de un solo cliente (por ejemplo, pasar varias horas con una persona para observar y hablar sobre su negocio).
Grupos focales: lleve a cabo discusiones cortas, específicas o talleres más largos con grupos de clientes.	Reunir comentarios sobre una pregunta específica de investigación: “¿entiende nuestro producto de seguro?”; o explorar un conjunto de ideas para descubrir creencias, sesgos, hábitos y metas de los clientes.
Encuestas escritas (papel, SMS, en línea): reúna comentarios escritos a la opción múltiple (por ejemplo, “califique esta experiencia”) o preguntas abiertas.	Reunir comentarios sobre preguntas específicas (por ejemplo, “¿cómo fue su experiencia de sucursal en una escala de 1 a 5?”) o permitir a los clientes dejar comentarios generales (por ejemplo, en la caja de sugerencias).
Compras misteriosas: los gerentes o consultores externos interactúan con la institución mediante la compra de un producto, al hacer preguntas, registrar quejas o comportarse de cierta manera, e informar sobre la experiencia.	Comprender la experiencia de un cliente real con la institución. Si el personal sabe que están interactuando con un investigador o gerente, puede actuar de manera diferente (normalmente mejor). Esta técnica elimina ese sesgo.

EJEMPLO DE CAMPO 27. MICROFUND FOR WOMEN UTILIZA MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN COMBINADOS PARA EVALUAR EL PRODUCTO DE MICROASEGURAMIENTO⁶³



- El [Kit de Experiencia del Cliente](#) de CGAP contiene una comparación de métodos de investigación cualitativa, cuantitativa y combinada, que explica sus usos, ventajas y desventajas. Véase la página 35 (versión en inglés).
- [Guía de campo certera de Acumen: Consejos para recopilar datos de clientes para crear negocios más impactantes](#) describe cómo utilizar la tecnología de bajo costo para comunicarse directamente con los clientes finales, al obtener datos de alta calidad rápida y eficientemente.
- El [Kit de Diseño Centrado en las Personas de IDEO](#) explica cómo utilizar diversos métodos de investigación para entender a los clientes.
- [El Bucle de Retroalimentación: Cómo responder a las Necesidades del Cliente](#) proporciona una guía práctica sobre la recolección de datos sobre las necesidades de los clientes y su uso para diseñar productos y servicios.
- [Entender a los clientes a través de entrevistas en profundidad](#) describe la metodología y cómo obtener información útil de los clientes.
- Los documentos de [Usar las compras misteriosas para entender los documentos de clientes](#) de Arvand Tajikistan utiliza la metodología de compras misteriosas para obtener conocimientos sobre la experiencia del cliente.
- Entre los recursos para elegir la estrategia de muestreo apropiada se incluyen la [Estrategia de Confirmación de la Muestra](#) de la Fundación Grameen (escrita para el PPI pero aplicable a cualquier información social) disponible en [español](#) y [francés](#); el Servicio Nacional de Estadística para la [calculadora en línea](#), de Australia y la [Nota técnica sobre la estimación del tamaño de la muestra](#) de M-CRIL.

El estudio de una reciente iniciativa de microseguros de MicroFund for Women (Jordania), en colaboración con Women's World Banking, demuestra cómo la combinación de métodos de investigación cualitativa y cuantitativa crea datos más ricos.

En 2008, MicroFund for Women (MfW) presentó un producto de microseguros llamado "Caregiver", diseñado para proporcionar fondos de respaldo a las mujeres en caso de que ellas o un miembro de su familia fueran hospitalizados. En 2015, (siete años después del lanzamiento del producto), MfW probó los resultados de este producto. El enfoque involucró tanto los datos cuantitativos del SIG como los datos cualitativos de las entrevistas directas.

Recolección de datos cuantitativos/minería de datos incluidos: análisis de los datos de transacciones 2008-2015 de los préstamos, CER y 25,000 pedidos de Caregivers para recolectar los datos demográficos (por ejemplo, la edad) de los clientes que hacen los reclamos y las tendencias del comportamiento de los pedidos correlacionadas con los pagos de préstamos.

La investigación cualitativa incluyó: grupos focales exploratorios y entrevistas con 78 mujeres solicitantes, y se exploraron las siguientes cuestiones:

- Hasta qué punto los clientes habían utilizado el pago de Caregiver para cubrir los gastos médicos pendientes
- Si los clientes han podido evitar la deuda adicional y mantener el consumo básico durante los tiempos de hospitalización (para lo que el producto estaba diseñado)
- Qué tan bien entendieron los clientes los costos del seguro y su efecto sobre el costo del préstamo
- Cómo percibieron los clientes el beneficio de Caregiver
- Cómo Caregiver contribuyó a la toma de decisiones de los clientes en la familia.

En este enfoque de métodos mixtos, los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa proporcionaron diferentes pero muy útiles perspectivas. Específicamente, el análisis de datos de transacciones (cuantitativos) mostró pruebas de clientes que mantienen los pagos de préstamos como resultado de Caregiver. Los datos de los grupos focales (cualitativos) capturaron comentarios de clientes que permitieron a MfW comprender mejor los efectos del producto en los clientes y cómo podría mejorarse.

⁶³ SPTF, [Guidelines on Outcomes Management for Financial Institutions](#), página 18.

Segmentar los datos de los clientes

La segmentación de clientes puede ayudar a dividir un mercado heterogéneo en una serie de mercados más pequeños y homogéneos, basados en una o más características significativas.⁶⁴ Su institución debe segmentar⁶⁵ los datos de los clientes de todos los productos, no solo de los de crédito. La segmentación reconoce que incluso entre el segmento de población de “bajos ingresos”, las necesidades y los comportamientos de las personas están matizados. Use la segmentación para su beneficio y para beneficiar a los clientes. [Tabla 20](#) enumera las posibles variables de segmentación para usar con clientes existentes y potenciales. Por ejemplo, para entender cómo los clientes de ahorros experimentan su producto, puede segmentar los datos de uso del cliente por datos demográficos (si están disponibles), seguidos de entrevistas en profundidad con una muestra de usuarios.⁶⁶ Esto le indicará si su producto está llegando a sus clientes objetivo, cómo están utilizando el servicio y cómo se podría mejorar.

Tomar a los usuarios de un producto de ahorro por ejemplo: segmentar los datos de ahorro (por ejemplo, cantidad y frecuencia del depósito) por varias características relevantes del cliente (por ejemplo, edad, situación laboral y sexo) podría proporcionar información valiosa sobre cómo varían los hábitos de ahorro entre sus clientes. Combinado con entrevistas con cada uno de esos segmentos, es posible que vea que los jóvenes prefieren ahorrar para objetivos específicos (por ejemplo, educación, compra de automóviles) y que responderían bien a los productos de ahorro orientados a objetivos; los empleados asalariados quieren una manera más fácil de depositar sus cheques de pago; los hombres se benefician de los mensajes SMS de recordatorio de ahorro; y las propietarias de negocios quieren poder comprobar sus saldos de cuenta en sus teléfonos móviles.

Identificando barreras al acceso

Las barreras para el acceso son factores que evitan que las personas de su población objetivo se vuelvan clientes. Además de entender la forma en que los *clientes* actuales y los clientes antiguos usan los productos y servicios, su institución debe identificar por qué los no clientes de su grupo objetivo no usan sus productos y servicios.

Algunos ejemplos de dichas barreras incluyen características de un producto que no coinciden con los flujos de ingresos del cliente, canales de distribución que no son convenientes o asequibles para los clientes, términos del producto que son muy complicados para su población objetivo y requisitos colaterales o de tarifa que se establecen muy altos. Las barreras también pueden incluir comportamientos propios de los clientes, tales como un sobreenfoque en las necesidades a corto plazo, el cual produce una reticencia a ahorrar o comprar seguro. El estudio de mercado debe incluir a miembros que no son clientes de su población objetivo, y debe buscar identificar si el diseño de su producto/servicio accidentalmente evita que ciertas personas accedan a los productos y servicios de su institución.



- La [Guía de Segmentación](#) de la Fundación Grameen describe cómo puede usar la segmentación para entender mejor a sus clientes. Aunque se centra en los datos sobre la pobreza recopilados por el índice de progreso de la pobreza, la guía es útil también para otros tipos de datos.
- [Segmentación de los hogares de pequeños propietarios](#) y [Comprender las necesidades de servicios financieros de los pobres en México](#) del CGAP proporcionan grandes ejemplos del uso de la segmentación para entender las necesidades de los clientes.
- El [Manual de Indicadores de Desempeño de Género](#) de Women's World Banking describe una serie completa de indicadores de desempeño financiero y social que puede utilizar para analizar el alcance de las mujeres, la idoneidad del diseño del producto para satisfacer las necesidades de las mujeres, así como para comprender cómo brindar servicio a las mujeres clientes contribuye a su sostenibilidad financiera y genera resultados sociales positivos.

⁶⁴ [Kit de herramientas de experiencia del cliente](#) del CGAP, página 39.

⁶⁵ La orientación para el [estándar 1b](#) describe cómo segmentar la información del cliente utilizando el sistema de información de gestión (SIG) de su institución.

⁶⁶ Consulte el [Cuadro 2](#) para obtener orientación sobre el tamaño de las muestras.

TABLA 20. VARIABLES DE SEGMENTACIÓN⁶⁷

Las variables en la columna “general” son relevantes para cualquier producto o servicio. Las variables de la columna “específico de su oferta” utilizan la banca móvil como ejemplo de oferta.

DEMOGRAFÍA		ESTILO DE VIDA		CONDUCTAS		ACTITUDES	
GENERAL				ESPECÍFICAS A SUS OFERTAS			
Edad (más joven, mayor, de mediana edad)	Nivel de responsabilidades/estilo de vida relajado vs. ocupado	Financiero proactivo (ahorra, presupuestos)	Abierto a aprender sobre nuevas tecnologías				
Ubicación (urbana, periurbana, rural, rural profunda)	Espontáneo vs. planificador	Frecuencia de compras (personal y empresarial)	Busca/ahorra mucho dinero con el uso del teléfono				
Niños (Sí/No)	Estresado vs. relajado	Uso del teléfono celular: envía/recibe SMS, llamadas, chequea el saldo, utiliza el menú USSD	Busca/valoriza promociones con el uso del teléfono				
Proximidad a los miembros de la familia	“Conectado”/social (Sí/No)	Competente con el teléfono (comandos, uso)	Preocupado por la seguridad de llevar dinero, en general				
Alfabetización	Empresario (Sí/No)	Recarga frecuente de teléfono (Sí/No)	Se asocia con organizaciones				
Nivel de ingreso/pobreza	Ama de casa (Sí/No)	Conocimiento de transferencias de dinero (ninguno, bajo, medio, alto)	Valora la conveniencia (velocidad) de las transferencias de dinero				
Destinatario de la transferencia monetaria internacional (Sí/No)	Tiene muchas actividades/gastos de ocio (Sí/No)	Frecuencia de envío de dinero	Valora los ahorros de costos de transferencias de dinero				
Nivel de educación	Posición social	Frecuencia de recepción de dinero	Tiene barreras emocionales al usar transferencias de dinero (confianza, miedo, etc.)				
Estado de Empleo	Liderazgo en la comunidad	Cantidad de transferencias (baja, media, alta)	Tiene barreras racionales al uso de transferencias de dinero (relevancia, percepción de beneficios, etc.)				
Tipo de empleo/fuente de ingresos		Nivel de lealtad a los productos de transferencia de dinero (bajo, medio, alto)	Optimista/aspiracional (Sí/No)				
Frecuencia de ingresos (diaria, mensual, impredecible)		“Acumula” dinero vs. “ahorra”	Necesidad/deseo de prestigio (Sí/No)				
Cuenta bancaria (Sí/No)		El tipo de transacción más utilizado (usuarios de transferencia de dinero actual)	Percepción e importancia de las normas sociales				
Tiene cartera móvil (no, mini, estándar)		Uso de Internet					
Tiene tarjeta de identificación nacional (Sí/No)		Uso de juegos de teléfono					
Tiene barreras estructurales al uso de transferencias de dinero (acceso/conveniencia)							

⁶⁷ Tabla adaptada del [Kit de herramientas de experiencia](#) del cliente del CGAP, página 27.

EJEMPLO DE CAMPO 28. FRIENDSHIP BRIDGE SEGMENTA A LOS CLIENTES PARA CREAR PERSONAS⁶⁸

El proveedor guatemalteco Friendship Bridge quiso comprender la diversidad entre sus clientes, que en su mayoría son mujeres rurales e indígenas que viven en la pobreza. Mediante el Índice de Progreso de la Pobreza (PPI) como herramienta principal de recolección de datos, identificaron que el cliente promedio es una mujer guatemalteca, de 38 años, con cuatro hijos, dos años de escuela y una casa que vive con USD 1.12 - USD 4.51 por día. Con el fin de entender los datos, se examinaron tres segmentos diferentes de mujeres dentro de ese rango. Estos son los tres segmentos que identificaron:

Segmento 1: Lo más probable es que sea pobre. El cliente promedio en este segmento gasta la mayor parte de sus ingresos en alimentos básicos. Tiene piso de barro, cocina a fuego abierto, depende de las actividades de trabajo con ingresos inconsistentes y tiene muy pocos activos. A veces salta las comidas, probablemente es analfabeto y rara vez envía a sus hijos a la escuela.

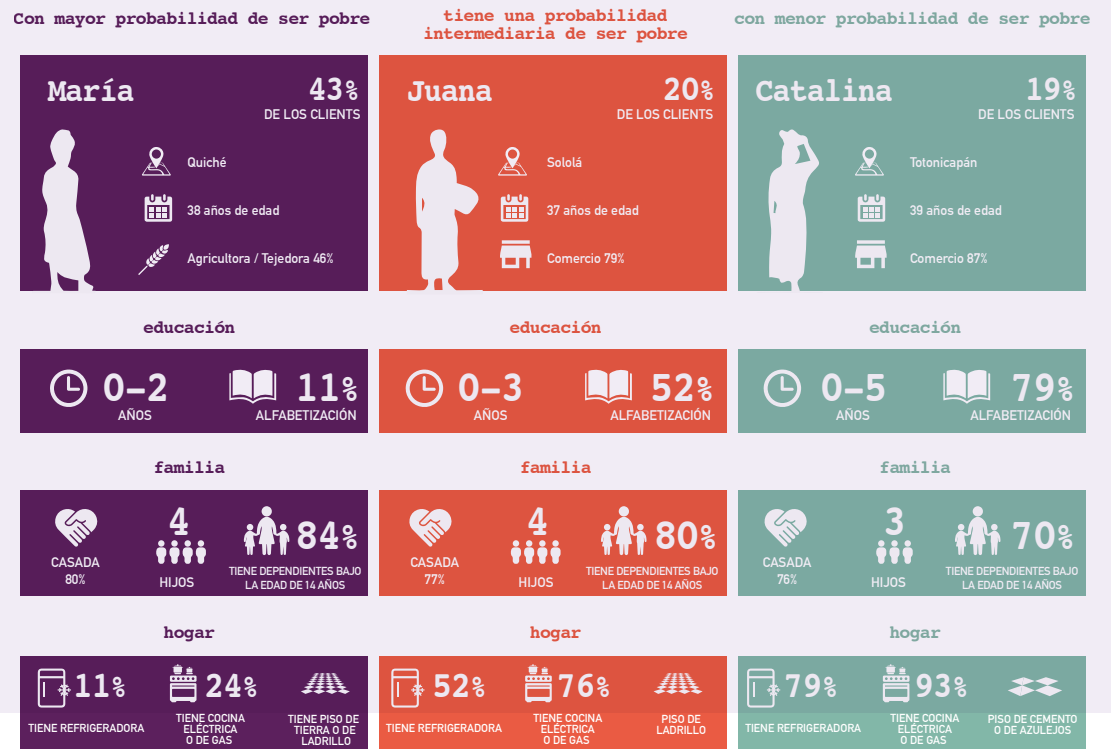
Segmento 2: Probabilidad intermedia de que sea pobre. El cliente medio en este segmento gana lo suficiente para tener más de un conjunto de ropa, una casa mejor, una seguridad alimentaria mejorada y un ingreso más consistente, pero es muy fácil para él/ella caer más en la pobreza cuando enfrenta problemas económicos y de salud, que son muy comunes. Algunos clientes leen y escriben, y es más probable que puedan enviar a algunos de sus hijos a la escuela.

Segmento 3: Menos probabilidades de que sea pobre. El cliente promedio en este segmento gana lo suficiente para tener un piso hecho de ladrillo o mejor, y ha mejorado la nutrición, tiene un refrigerador y un ingreso más consistente. Aún es fácil que él/ella retrocedan cuando se enfrentan a los impactos, que todavía son comunes. La mayoría de los clientes puede leer y escribir, y normalmente pueden inscribir a sus hijos en la escuela.

Basado en estos tres segmentos, Friendship Bridge desarrolló tres personajes de clientes. Estas eran descripciones de tres clientes representativos. La imagen de estos clientes y sus características asociadas ayudó a la

institución financiera a elaborar estrategias sobre cómo atenderlos de manera estratégica y basándose en datos, pero de una manera también profundamente humanizada. Mantener a sus clientes en mente a medida que comenzaron a desarrollar diferentes productos les permitió diseñar para casos de uso específicos que eran realmente relevantes para la vida de sus clientes. Las tres personas se muestran a continuación. Incluyen los datos educativos, familiares y familiares que se correlacionan con cada tipo de cliente (basado en datos de PPI). Cada una de las variables enumeradas en una persona afecta las preferencias y decisiones de ese cliente.

Lea más sobre este estudio de caso [aquí](#).



⁶⁸ Adaptado del estudio de caso de la Fundación Grameen [How Friendship Bridge Used Segmentation to Build Client Personas](#). Adaptado con el permiso de Innovations for Poverty Action.



- El [Kit de Herramientas de Experiencia del Cliente](#) del CGAP ofrece orientación para comprender las necesidades y los comportamientos de los clientes y diseñar productos, canales y experiencias que aporten valor a los clientes. El [cuaderno de trabajo](#) adjunto proporciona plantillas imprimibles para las ideas discutidas en el kit de herramientas.
- [Cómo los pobres organizan su dinero](#) es un breve folleto que destaca cuatro prácticas comunes de administración del dinero de los pobres.
- La [Nota Informativa sobre Perspectivas Conductuales en Seguros](#) de MicroSave analiza los aspectos conductuales de la baja captación de seguros y cómo los proveedores pueden entender las motivaciones de los clientes para la adopción de seguros.
- La [Guía Práctica de GDS](#) de Imp-Act (Capítulo 3) discute cómo crear una estrategia para lograr objetivos sociales. Esto requiere que los administradores utilicen las necesidades de los clientes como punto de partida, en lugar de los propios productos, ya que de otra manera se corre el riesgo de perder una oportunidad de ayudar eficazmente a los clientes. Como parte de esta guía, el capítulo discute cómo identificar y superar las barreras que los clientes enfrentan en su vida económica, y cómo reducir o mitigar los riesgos. También disponible en [español](#) y [francés](#).

3A.2 SUPERVISAR LA IDONEIDAD DEL PRODUCTO

Comprender la satisfacción del cliente

Recoger datos de satisfacción del cliente es *un tipo específico* de estudio de mercado. Su institución debe usar uno o más métodos para recolectar datos de satisfacción, que podrían incluir una encuesta formal de satisfacción del cliente, discusiones de grupos focales de clientes o reuniones entre clientes y empleados para discutir la satisfacción del cliente (con transmisión de estas conversaciones a los gerentes).

Recopile datos de satisfacción de manera continua o al menos anualmente. Seleccione una muestra representativa de clientes para reducir los sesgos. Recuerde que la satisfacción es diferente de las quejas del cliente, y debe recopilar ambos tipos de datos. De hecho, los dos pueden ser complementarios (por ejemplo, puede realizar minería de datos de quejas para comprender mejor un área de baja satisfacción del cliente).

Sin importar el método de recolección que elija, los datos de satisfacción del cliente deben investigar la capacidad de su institución de satisfacer las necesidades de los

CUADRO 11. DISEÑO CENTRADO EN EL HUMANO (DCH, O HCD POR SUS SIGLAS EN INGLES)

El DCH es un proceso para diseñar productos y servicios que respondan directamente a las necesidades de los clientes. Va más allá del estudio de mercado típico para aprender directamente de los clientes en sus propios ambientes y probar las ideas de productos con retroalimentación inmediatas de los clientes.

El proceso de diseño normalmente implica tres pasos:

1. Observación de los clientes y conversaciones: los diseñadores aprenden de los clientes al observar y registrar lo que hacen en la vida real (p. ej., observan a los clientes interactuar con un cajero del banco).
2. Análisis y lluvia de ideas: los diseñadores discuten sus observaciones profundas y hacen una lluvia de ideas de conceptos de diseño innovadores, considerando todas las ideas, sin importar cuán inusuales sean.
3. Creación de prototipos y pruebas: unos cuantos conceptos de diseño se traducen en prototipos simples que se ponen a prueba con los clientes. A medida que se reúne más retroalimentación, se modifica el prototipo, para responder rápidamente a los aportes de los clientes.

El DCH requiere más recursos que el estudio de mercado típico, ya que los diseñadores deben pasar mucho tiempo observando a los clientes y hablando con ellos. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el proceso responde en gran medida a las vidas reales de los clientes y puede crear productos que son más adecuados para las necesidades de los clientes.⁷⁰

clientes, como reducir riesgos y lidiar con las emergencias comunes, invertir en oportunidades económicas y abordar necesidades anticipadas del hogar. Para investigar la capacidad de su institución para satisfacer las necesidades de los clientes, la retroalimentación de los clientes debe abordar lo siguiente:

⁶⁹ La guía para el [estándar 4e](#) discute los mecanismos para la resolución de quejas.

⁷⁰ Ver el [Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings](#) de CGAP's para más detalles.

- Quién es el usuario real del producto y cuál es el uso final de los servicios (p. ej., capital de trabajo del negocio, suavización del consumo, pagos únicos para acumulación de activos y eventos de la vida);
- Satisfacción general con la experiencia del cliente y valor de los productos;
- Satisfacción con la conveniencia, la seguridad y la fiabilidad de los canales de distribución para acceder a los servicios;
- Satisfacción con la puntualidad, la facilidad de los procedimientos, las condiciones y las garantías para obtener los servicios;
- Satisfacción con la relación con el oficial o agente de campo;
- Satisfacción con la adecuación de los ahorros/préstamo/ servicios de seguro (montos, costos, flexibilidad de programación) y con los servicios no financieros; y
- Sugerencias para mejorar los productos.

Nivel de confianza en la institución

Segmente la información anterior por característica del cliente. Sería inusual que todos los tipos de clientes experimenten sus productos de forma similar y los datos de satisfacción segmentados revelan ideas sobre cómo podría brindar un mejor servicio a un segmento de cliente en particular. Por ejemplo, su interfaz de banca móvil podría funcionar bien para los clientes más jóvenes, pero sería totalmente incomprensible para los clientes mayores que no crecieron con la tecnología móvil. Si no segmentó a sus usuarios de banca móvil por una característica relevante como la edad, es posible que confíe en que el cliente “medio” estaba bien atendido por su interfaz móvil actual.

Los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente también le permiten a su institución determinar si los productos se usan como se espera. Si existe una brecha entre diseño y uso real cómo fueron sus productos *diseñados* para ser usados y cómo se usan *realmente*, entonces usted está en riesgo de sufrir deserción de clientes, problemas de pago o falta de cumplimiento de sus objetivos sociales.



- El [Libro de Trabajo sobre la Experiencia del Cliente](#) del CGAP ofrece una [muestra de encuesta de satisfacción del cliente](#) que guía al PSF a través de factores importantes a considerar al realizar encuestas de satisfacción del cliente y proporciona preguntas de ejemplo sobre las experiencias de los clientes en ubicaciones de servicio.
- Al Majmoua utiliza [la satisfacción del cliente y las encuestas de salida de clientes](#) para entender la experiencia del cliente y hacer ajustes a productos y servicios. Este [estudio de caso](#) examina los aspectos técnicos de las encuestas, incluidos el muestreo, la capacitación del personal en el uso de la encuesta y la creación de los cuestionarios. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- ASKI Filipinas [reúne opiniones de los clientes](#) sobre las características del producto, los servicios no financieros que complementan las microfinanzas, el servicio al cliente y cómo ASKI se compara con los principales competidores.

Analizar el uso del producto

La aceptación del producto se refiere a los clientes que compran su producto (p. ej., comprar un seguro), se inscriben en un servicio (por ejemplo, optar por recordatorios de ahorros SMS) o contratan un servicio (por ejemplo, abrir una cuenta de ahorros). El uso del producto es diferente: se refiere a transacciones reales o interacciones entre el cliente y los productos/servicios. La distinción es importante, ya que muchos proveedores miden el éxito del producto por absorción, al medir, por ejemplo, el número de clientes que adquieren un seguro opcional o el número de cuentas de ahorro abiertas. Aunque la absorción es una medida importante de la idoneidad del producto, el uso del producto es un mejor indicador de cuán valiosos son sus productos para los clientes. Supervise si los clientes están usando los productos y servicios que han comprado o para los que se han inscrito, especialmente los ahorros, los seguros y los servicios adicionales diseñados para ayudarlos a administrar sus finanzas. El uso bajo debe instar a su institución a investigar las razones por las cuales los clientes no están usando los productos con el tiempo.

Seguimiento de la retención/la salida de clientes

La latencia, la cancelación y la salida del cliente también son buenos indicadores de la idoneidad del producto. Siga la retención de clientes de manera regular (al menos anualmente) y por segmentos diferentes (al menos: características del cliente, productos, ramas/áreas). Elija una fórmula,⁷¹ de retención y úsela consistentemente con el tiempo. Su institución debe ser capaz de utilizar la información que se encuentra en el SIG para calcular la tasa de retención de clientes. Sin embargo, primero asegúrese de que el SIG tiene un sistema único de identificación de clientes que permite a la institución distinguir entre clientes que han salido y clientes que simplemente descansan entre préstamos (y que eventualmente se reintegran), así como cualquiera que se haya ido a otras instituciones que ofrecen préstamos más grandes. Estas importantes diferencias pueden afectar significativamente la tasa de retención.

Siempre que su institución calcule la tasa de retención, debe reportar los datos al directorio y a la alta dirección.⁷² La segmentación de los datos por sucursal, e incluso por oficial de préstamo, ayuda a la administración a centrar su atención más precisamente en las áreas problemáticas. Además de monitorear la tasa de problemas potenciales del cliente y la cartera, el directorio y la alta gerencia deben determinar un nivel de retención de clientes que consideren “inaceptable”, un nivel que impulsa la acción adicional (por ejemplo, entrevistas con clientes para preguntar sobre el problema; colocación de sucursales/gerentes en observación, préstamos de emergencia después de un desastre natural). Una de las mejores formas de entender las razones de inactividad, abandono y cancelación de clientes es encuestar a los clientes que han salido de su institución, que están inactivos o que han cancelado un beneficio como un producto de seguro voluntario. Elija preguntas de la encuesta que brinden a la gerencia información que pueda usar para entender las razones detrás de la deserción de clientes y tomar acciones correctivas. El Cuadro 12 brinda muestras de preguntas de la encuesta de deserción de clientes y el Cuadro 13 demuestra cómo los datos sobre la deserción pueden ser usados para realizar ajustes operativos y relacionados con el producto.

Algunos proveedores eligen realizar encuestas de deserción de manera regular. Otros proveedores han descubierto que las respuestas a la encuesta de deserción tienden a ser similares con el tiempo, por lo que realizan encuestas de deserción cada año y cuando desean investigar áreas específicas de problemas (p. ej., baja asistencia de los clientes a reuniones de grupo).

Por último, busque formas de aumentar los datos de la encuesta con información de otros clientes, incluida la cartera y la información demográfica del SIG de su institución y la investigación de mercado adicional obtenida de grupos focales, entrevistas con clientes y otros métodos. Los datos de salida por sí solos pueden no ser suficientes para tomar decisiones concluyentes, pero la combinación de hallazgos de la encuesta de salida con otra información proporciona una imagen más completa de la experiencia del cliente.



- La [Herramienta de recopilación y uso de datos de salida del cliente](#) de Smart Campaign proporciona una guía detallada sobre la creación y el uso de un instrumento de levantamiento de salida.
- [Cómo aprender de la salida de los clientes](#) del SPTF discute cómo recopilar y utilizar datos de salida de clientes.
- [Cómo deconstruir la deserción de los clientes](#) de la Fundación Grameen presenta los resultados de las entrevistas con los clientes de la banca rural que abandonaron la institución y muestra los factores que contribuyen a la deserción.
- El [Folleto de Desafíos Empresariales](#) del CGAP ofrece listas de “preguntas sobre la experiencia del cliente” que puede utilizar para pensar las experiencias que llevan a los clientes a quedarse inactivos o salir de su institución. (Ver “Retención: mantener sus relaciones con los clientes”).
- La [Nota técnica sobre la estimación de la tasa de salida de los clientes](#) de M-CRIL sugiere una definición de trabajo de “abandono del cliente” y propone una fórmula para calcular la deserción de los registros simples que tienen la mayoría de los proveedores.

⁷¹ El [indicador del MIX en cuanto al desempeño social](#) para la retención de clientes usa la siguiente fórmula para calcular la retención de clientes: Índice de retención de clientes = Clientes activos al final del período/(clientes activos al inicio del período + nuevos clientes durante el período). <http://www.themix.org/social-performance>

⁷² La guía para el [estándar 2b](#) y [estándar 2c](#) discute la revisión de los datos de desempeño social por parte de la gerencia/la junta directiva.

CUADRO 12. EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DE DESERCIÓN

- ¿Cuál fue su más reciente préstamo u operación?: tamaño del préstamo, depósito de ahorros, pago a tiempo/pago tardío, tipo de negocio?
- ¿Cómo le está yendo a su negocio ahora?
- Durante su ciclo de préstamo más reciente, ¿experimentó problemas con: su oficial de crédito, miembros del grupo, negocio, familia?
- ¿Durante su tiempo con nuestra institución, tuvo problemas: para entender los términos y condiciones de su producto; hacer pagos a tiempo; obtener el tamaño de préstamo que necesitaba para su negocio?
- ¿Consideraría regresar a nuestra institución? De ser así, ¿bajo qué condiciones?
- ¿Tiene sugerencias sobre cómo nuestra institución puede mejorar los productos, servicios, canales de distribución y el servicio al cliente?
- ¿Actualmente está usando productos/servicios de otra institución financiera?
- ¿Recomendaría nuestra institución a sus amigos o parientes?

Evaluar el uso de la tecnología

Mientras la tecnología, como el dinero móvil, podría beneficiar a los clientes porque es conveniente y más barato, es importante asegurar que la tecnología utilizada es apropiada para sus clientes objetivo. Es bueno usar las mismas metodologías de investigación, descritas arriba, para la tecnología porque están centradas en el cliente y se enfocan en la habilidad del cliente para usar y entender la tecnología. Por ejemplo, los menús para el dinero móvil son confusos muchas veces para los clientes. Pueden tener dificultades con el idioma del menú o la cantidad de pasos necesarios para finalizar la transacción. Observa como los clientes interactúen con la tecnología y explora las maneras para hacerla más fácil utilizar.

Evaluar el valor del seguro

A menudo es difícil para los clientes individuales evaluar el valor del seguro, sobre todo si no tienen mucha experiencia previa con el seguro o nunca han hecho una reclamación. Su institución tiene la responsabilidad de evaluar la utilidad general del seguro. Registre y analice los datos de la [Tabla 21](#) mensualmente o trimestralmente. La información debe estar disponible en su sistema o en el del proveedor de seguros.



- El [Kit de herramientas de diseño para dinero móvil](#) describe cómo utilizar el diseño centrado en las personas para diseñar una interfaz de dinero móvil que funcione para clientes de bajos ingresos. Aunque fueron creados para el mercado paquistaní, los principios del diseño apropiado pueden aplicarse más ampliamente.
- La serie de blogs del CGAP sobre [El poder de las interfaces de teléfonos inteligentes para dinero móvil](#) incluye una serie de artículos sobre la importancia del diseño de interfaces para el uso del cliente y la comprensión del dinero móvil.
- [Aplicaciones de servicios financieros en la India](#) revisa seis aplicaciones de teléfonos inteligentes actualmente disponibles en la India y destaca los elementos de diseño que son esenciales para la comprensión del cliente.

CUADRO 13. USAR DATOS DE DESERCIÓN PARA AYUDAR EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y MEJORAR LAS OPERACIONES⁷³

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS	DECISIONES DE LA GERENCIA
¿Cuáles son las principales razones para el fracaso comercial entre la deserción de clientes?	<ul style="list-style-type: none"> El 35% de los clientes de salida informan que algún tipo de fracaso empresarial contribuye a su salida. Las tres razones principales indicadas son: 1) Necesidad de capital adicional que no pudo conseguir; 2) Bienes vendidos a crédito a los clientes y no se pudo recuperar la cantidad adeudada; 3) Los beneficios no fueron reinvertidos en el negocio debido a las necesidades de la familia. Más de la mitad de los fracasos empresariales ocurrieron entre “nuevos” clientes (tenencia inferior a un año). De los clientes que informaron un fracaso en la venta a crédito, más de la mitad también reportaron falta de conocimiento acerca de los procedimientos de contabilidad. 	<p>La dirección trabajará para evitar la salida debido a un fallo del negocio de las siguientes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigar aún más la necesidad de mayores tamaños de préstamos y considerar la posibilidad de hacer cambios en los límites de crédito utilizados por los comités de crédito; Proporcionar educación financiera a los propietarios de pequeñas empresas, incluidos los temas de venta a crédito y contabilidad; y Aumentar el monitoreo de la utilización de préstamos entre clientes de primer año.
¿Son problemáticos los programas de pago de préstamos para los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> De los clientes de salida con préstamos no pagados, el 85% mencionó problemas con el pago. De estos, el 70% reportó dificultades para pagar según lo programado. De este grupo, las dos razones principales proporcionadas fueron: 1) el negocio es estacional pero los pagos son mensuales, 2) las demandas de la familia influenciaron e los pagos. Los datos sobre el uso de préstamos muestran que al menos el 25% de los clientes de salida utilizaron préstamos para pequeñas empresas para actividades agrícolas. 	<p>La gerencia abordará el problema de la salida debido a problemas de pago con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el tiempo dedicado a la discusión de los programas de pago durante la orientación al cliente; Mejorar la capacitación del personal sobre cómo combinar a los clientes con el producto de préstamo más apropiado; y Desarrollar un producto piloto de préstamo agrícola para probar entre los clientes rurales.
Entre los clientes que no renovaron su política de seguros (deserción), ¿habían comprendido bien la política de seguros?	<p>Datos disponibles del SIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> La tasa de renovación general del producto de seguro es del 37%. De todos los clientes sin renovación, el 12% hizo una reclamación cuando su póliza estaba activa. De estos, el 25% fueron negados. <p>Datos disponibles de la encuesta de clientes de seguros de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4% informan que hicieron una reclamación cuando su póliza estaba activa. El 56% puede recordar recibir una explicación verbal del producto. El 38% puede recordar recibir información escrita del producto. El 75% muestra un bajo conocimiento del producto. 	<p>La gerencia trabajará para aumentar la tasa de renovación del producto de seguro mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de una evaluación externa de la demanda de los clientes para diferentes productos; Monitoreo de cómo se explica el producto a los clientes y qué materiales se ponen a disposición de los clientes, y ajuste de la capacitación del personal en consecuencia; e Impresión del número de servicio al cliente de la institución en los documentos de la póliza de seguro, con un mensaje que aliente a los clientes a llamar si tienen preguntas sobre el seguro.

⁷³ Extracto del document de Smart Campaign [Collecting and Using Client Exit Data](#), página 11.

TABLA 21. DATOS DE SEGUROS PARA EVALUAR EL VALOR DEL PRODUCTO⁷⁴

COEFICIENTE	CÓMO MEDIRLO	QUÉ LE DICE
Captación del producto	Número de nuevas pólizas compradas en un período	El interés del cliente en el producto y el éxito de su estrategia de ventas y marketing. Es importante considerar este número en el contexto de la tasa de renovación (a continuación), ya que la renovación es un mejor indicador del valor del producto.
Coefficiente de reclamaciones	Reclamaciones/prima total (sin subsidio) cobrada por la aseguradora	La proporción promedio de prima que se devuelve al asegurado en forma de beneficios. Cuanto mayor sea la relación, más seguro será que el producto beneficia a los clientes.
Coefficiente de rechazo de reclamaciones	Número de reclamaciones rechazadas/Número de reclamaciones en la muestra	La proporción de reclamaciones que han sido descalificadas para pago de beneficios, por cualquier razón. Si esta proporción es alta, puede indicar que los clientes no entienden el producto o que no cubre situaciones que son comunes a sus clientes objetivo, es decir, demasiadas exclusiones.
Tasa de renovación ⁷⁵	Número de renovaciones/Número de renovaciones potenciales ⁷⁶	El valor del producto percibido por el cliente. Se aplica específicamente a los productos a plazo (productos con un plazo de cobertura fijo, como un año). Si el cliente está satisfecho con la calidad del producto y los servicios, y el producto está bien adaptado en términos de capacidad de pago del cliente, es más probable que se renueve.
Coefficiente de cobertura	Número de clientes asegurados activos/mercado objetivo ⁷⁷	Qué tan difícil es vender el producto; la facilidad con que los clientes entienden el producto y el deseo de comprarlo.
Rapidez de la proporción de acuerdos por reclamaciones	El porcentaje de reclamaciones pagadas dentro de cada uno de los intervalos siguientes: 0-7 días; 8 a 30 días; 31 a 90 días; más de 90 días	Con qué rapidez se liquidan las reclamaciones de los clientes. El seguro debe proporcionar efectivo durante el tiempo de necesidad de los clientes. Si las reclamaciones no se resuelven rápidamente, el producto no será tan valioso para los clientes.
Coefficiente de reclamaciones	Número de reclamaciones registradas/Número total de pólizas	Los niveles generales de satisfacción de los clientes, así como la facilidad con que los clientes pueden presentar una queja. Si este número es demasiado bajo, es probable que los clientes no sepan cómo presentar una queja, o que sea demasiado difícil. Agrupe este indicador con datos de satisfacción del cliente para obtener un cuadro más completo de la experiencia de los clientes con el seguro.
Motivos para los lapsos en la cobertura	Datos de las entrevistas con los clientes sobre las razones de la no renovación. Reúna estos datos en una muestra de clientes caducados.	Entender si hay problemas con el producto que conducen a que los clientes descarten el producto y si los cambios en el producto podrían mejorar la aceptación y la renovación.
Motivos para rechazos de reclamaciones	Datos de la base de datos de rechazos. Estos datos deben ser registrados y analizados por el asegurador o su institución.	Comprender las lagunas en el conocimiento del cliente y las lagunas en la cobertura. El rechazo de la reclamación generalmente disminuye a medida que aumenta la comprensión de la cobertura por parte del cliente.
Demografía de las personas cubiertas	Datos demográficos relacionados con sus clientes objetivo (por ejemplo, género, edad, ubicación, tipo de negocio).	Comparar los datos demográficos con sus metas para saber si está alcanzando a sus clientes objetivo.



• [Indicadores de desempeño social para los microseguros: un manual para los practicantes de microseguros](#) describe los motivos que se encuentran en la Tabla 21 y discute cómo analizar cada motivo, para mejorar el valor del microseguro para los clientes. También disponible en [español](#) y [francés](#).

⁷⁴ La mayoría de la información es esta tabla proviene de [Indicadores de desempeño social para microfinanzas: un manual para los trabajadores del sector de las microfinanzas](#).

⁷⁵ Use un marco de tiempo predefinido (por lo general, un año) o una muestra aleatoria.

⁷⁶ El número de renovaciones potenciales es el número de clientes que podrían haber renovado su cobertura. Este número excluye a aquellos que quedan inelegibles debido a vejez, muerte, o por otras razones que puedan generar inelegibilidad durante el período en cuestión.

⁷⁷ Su estrategia social debe definir su mercado objetivo (ver la [Práctica Esencial 1A.2](#)). Estime el número de clientes potenciales en su mercado objetivo mediante la información de mercado.

EJEMPLO DE CAMPO 29. UJJIVAN, INDIA RECOGE DATOS DE SATISFACCIÓN EN PERSONA

En el pasado, Ujjivan (India) descubrió que era difícil recoger datos precisos de satisfacción de clientes. Los clientes se rehusaron a llenar las encuestas de satisfacción de clientes o usar la línea de ayuda para clientes. Si los clientes estaban insatisfechos, simplemente dejaban al PSF. Cuando se les entrevistaba personalmente, no querían criticar ni quejarse, salvo que se desembolsara un préstamo con retraso.

La solución de Ujjivan fue asignar a un representante de atención al cliente en cada sucursal. El representante habla con los clientes en persona para determinar cualquier problema y realizar entrevistas de deserción si un cliente se va. Al menos una vez al año, los representantes realizan reuniones de clientes con cada líder de grupo para obtener retroalimentación sobre los productos y servicios, y determinar qué necesidades de los clientes no se están abordando. Esto se dejó de hacer el año pasado, ya que lanzamos un nuevo programa de conexión con los clientes.

Para mantener una conexión sólida con los clientes, los gerentes superiores deben asistir a una reunión con clientes tres a cuatro veces al año. Los gerentes completan una lista de verificación que captura la retroalimentación de los clientes sobre productos, operaciones, servicios y quejas, todo lo cual es revisado por un equipo de Calidad del Servicio. Los líderes de Ujjivan confían en que la relación entre la gerencia, el personal y los clientes se volverá más fuerte, lo que le permitirá a la institución obtener retroalimentación más precisa y directa de los clientes.

Estándar 3B

Los productos, servicios y canales de distribución están diseñados para beneficiar a los clientes, y están alineados con los objetivos sociales del proveedor.

- > **Práctica Esencial 3B.1** El proveedor ofrece productos y servicios que estén adaptados a las necesidades de los clientes (Norma de Protección al Cliente 1.1)
- > **Práctica Esencial 3B.2** Los productos y los servicios del proveedor están diseñados para reducir las barreras que impiden la inclusión financiera de los clientes objetivo.
- > **Práctica Esencial 3B.3** Los productos y los servicios del proveedor están diseñados para reducir los riesgos del cliente.
- > **Práctica Esencial 3B.4** El proveedor genera beneficios para los clientes al permitirles invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas en el hogar.
- > **Práctica Esencial 3B.5** Se implementa una política y un proceso documentado para prevenir las técnicas de ventas agresivas y la firma forzada de contratos (Norma de Protección al Cliente 1.3)
- > **Práctica Esencial 3B.6** El proveedor monitorea los riesgos asociados con los agentes y las redes y los problemas asociados.

La guía para los estándares [1b](#) y [3a](#) explica por qué y de qué manera *recoger datos* sobre las necesidades y las preferencias de los clientes. La guía para el estándar 3b explica por qué y de qué manera *usar esta información* para diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades y sean compatibles con las preferencias de los clientes.

3B.1 Y 3B.2 OFRECER PRODUCTOS IDÓNEOS QUE REDUZCAN LAS BARRERAS PARA LOS CLIENTES

La idoneidad del producto es una de las maneras más importantes de proteger los intereses de los clientes y ayudarlos a hacer progresos económicos. El progreso del cliente debe ser un enfoque central para su institución, y debe definirse en una política que establezca cómo ofrecerá productos y servicios adecuados a través de canales apropiados, lo que incluye el diseño de productos y el monitoreo de su idoneidad

Específicamente, las siguientes características de los productos/ servicios deben coincidir con las necesidades de los clientes objetivo, de modo que pueda asegurar tanto un acceso máximo para sus clientes, como un valor máximo:

Tamaño: El tamaño máximo y mínimo de préstamo y los requisitos de ahorros deben coincidir con los ingresos, el tipo de negocio, los hábitos de ahorro, etc. de los clientes objetivo.

Precio: Los precios deben ser accesibles para los clientes.⁷⁸

Garantía/requisitos de garantía: Los requisitos de garantía deben coincidir con el acceso de los clientes objetivo a garantías físicas o garantías. Una política de la institución debe describir los compromisos aceptables y no aceptables de garantía y brindar pautas claras para la forma en la que la garantía se registra y se valora. Basar la política en normas locales, y nunca aceptar los artículos que crearían una dificultad severa o afectarían la capacidad lograda por el cliente. Determinar el valor de la garantía sobre la base de un valor de mercado verificable/valor de reventa, verificado por un gerente o un comité de crédito.

Tome en cuenta las consideraciones culturales y de género, tales como requerir que el esposo de una cliente se inscriba para el préstamo.

Cronogramas de pago de préstamo y condiciones de retiro de ahorros: Los cronogramas de pago deben coincidir con los flujos de caja de sus clientes objetivo, y las condiciones de retiro de ahorros deben estar diseñadas para brindar a los clientes objetivo el máximo acceso a sus ahorros cuando lo necesiten.

Requisitos de uso de préstamo/ahorro/producto de seguro: Los requisitos de uso de productos ser coherentes con las actividades de subsistencia de sus clientes objetivo.

Canales de distribución: Los canales de distribución deben ser accesibles, convenientes y fiables para sus clientes objetivo (p. ej., banca móvil, tarjetas inteligentes/tarjetas prepagadas, puntos de venta, cajeros automáticos o agentes para zonas remotas de ser necesario). Deben adaptarse para superar las barreras culturales o sociales tales como el idioma, los niveles de alfabetización, los roles de género, etc. (p. ej., pedir a los clientes establecer metas de ahorros y enviar mensajes de texto de “recordatorio de ahorro” a estos clientes).

Además de estas características, sus productos/servicios deben considerar la **capacidad financiera**⁷⁹ de los clientes objetivo, ya que esto tiene implicaciones significativas para el diseño del producto. Capacidad financiera se refiere a la capacidad de un cliente para actuar en su propio mejor interés financiero y para seleccionar y acceder a servicios financieros que se adapten a sus necesidades. La capacidad financiera se basa en la alfabetización, las actitudes, las habilidades y el comportamiento de los clientes. Es importante que comprenda la capacidad financiera de sus clientes objetivo y cómo afecta su uso de los servicios financieros. Los siguientes son ejemplos de cómo la capacidad financiera de un cliente influye en la adopción del producto:

- Para productos basados en grupos, las personas más pobres a menudo son excluidas por un grupo que piensa que son menos deseables o la gente pobre se autoexcluye debido a una autopercepción negativa.
- Muchos clientes no quieren usar canales de distribución que les permitan a los miembros de la familia ver o acceder a los ahorros.
- Es más probable que algunos clientes ahorren si han establecido un objetivo de ahorros, incluso si este no es vinculante.
- Un cliente puede rechazar el seguro porque un gasto de prima es un gasto cero y a corto plazo, mientras que el beneficio de la reclamación es incierto y lejano.

Además de ofrecer un conjunto de productos y servicios diseñados para adaptarse a las vidas financieras de sus clientes, es esencial que sus empleados comprendan la idoneidad del producto. Específicamente, esto significa que no solo sus empleados deben estar

⁷⁸ La guía para el [estándar 6c](#) presenta como fijar precios que son asequibles para los clientes.

⁷⁹ La **aptitud financiera** refiere a “la capacidad interna del cliente para actuar a favor de su propio interés económico, dado a las condiciones socioeconómicas y contextuales. Incluye el conocimiento (alfabetización), actitudes, habilidades y comportamientos de consumidores con respeto a su comprensión, selección e utilización de servicios financieros, y su habilidad de acceder a los servicios financieros que cumplen con sus necesidades.” (el Banco Mundial / OECD Fondo Fiduciario Ruso)

íntimamente familiarizados con las características del producto, sino que deben ser entrenados en cómo combinar los clientes con los productos/servicios adecuados. Un proveedor puede tener productos perfectamente diseñados, pero para que los clientes se beneficien de ellos, el personal debe ser capaz de ayudar a los clientes en la elección de los productos y opciones adecuadas.

TABLA 22. DECISIÓN SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

DATOS DE INVESTIGACIÓN DE LOS CLIENTES	DECISIÓN SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
<p>Los datos segmentados de los clientes muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes que viven en el este viven a un máximo de 2 km de su sucursal local y los clientes del oeste viven a un máximo de 10 km • Los clientes en el oeste gastan tres veces más en transporte a las sucursales que los clientes en el este. • Más del 85 % de clientes que viven tanto en el este como en el oeste posee teléfonos celulares • Los clientes en ambas regiones prefieren la conveniencia de la banca móvil del oeste gastan tres veces más en transportarse a las sucursales que los clientes del este. 	<p>La institución decide instaurar la banca móvil, ya que una mayoría de sus clientes han expresado una demanda de ella. Empieza con cinco sucursales ubicadas al oeste, ya que estos clientes viven más lejos de sus sucursales locales y gastan más dinero en transportarse hasta las sucursales.</p>

Como se discute en la guía para el [estándar 3A](#), su institución debe basar sus decisiones sobre los productos, servicios y canales en las investigaciones del mercado. La Table 22 usa el ejemplo sobre los canales de distribución descrito en la guía para la Practica Esencial 3A.1, para mostrar como una institución puede utilizar su análisis de los datos de los clientes para tomar decisiones. Este ejemplo demuestra una decisión sobre un canal de distribución que reduce las barreras a la inclusión financiera que enfrenten los clientes objetivo de la institución.

EJEMPLO DE CAMPO 30. VISIONFUND UGANDA REDUCE LAS BARRERAS QUE IMPIDEN LA INCLUSIÓN FINANCIERA MEDIANTE CAMBIOS EN LOS TÉRMINOS DE LOS PRODUCTOS

VisionFund Uganda trabaja para ofrecer “microfinanzas sostenibles y sensibles al género”. Aunque la institución apunta a que el 60% de sus clientes esté conformado por mujeres, en años recientes, el alcance real a las mujeres se redujo a un 32%. Mediante el programa de tutoría de la GDS de Oikocredit, VisionFund se percató de que esta disminución estaba ligada a dos decisiones operativas:

1. enfatizar los préstamos de grupo mientras se reduce el préstamo individual, y
2. requerir que los clientes presenten títulos de propiedad de tierras como garantía para préstamos.

Estas características de los productos crearon barreras para las clientes mujeres, ya que los hombres por lo general desaconsejan a sus esposas unirse a grupos de préstamos y las mujeres ugandesas generalmente no poseen títulos de propiedad de tierras. Por lo tanto, VisionFund revisó su balance entre préstamos grupales e individuales, exploró otras garantías que las mujeres podrían usar e hizo un seguimiento sistemático de su alcance entre las mujeres. Dieciocho meses después de ajustar los términos de los productos según las necesidades de las mujeres, el alcance de VisionFund Uganda entre las mujeres había aumentado al 42% de clientes.

EJEMPLO DE CAMPO 31. KOMIDA UTILIZA EL DISEÑO DE PRODUCTO BASADO EN DATOS

Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA) (Indonesia) encuesta a clientes y no clientes dentro de sus grupos destinatarios para entender sus necesidades, restricciones y metas financieras. Una encuesta identificó varias condiciones financieras y de estilo de vida problemáticas para el grupo objetivo de KOMIDA:

- Tienen gastos altos pero predecibles durante las temporadas de celebración. Durante este tiempo, algunas personas venden sus activos o piden dinero prestado formalmente o informalmente.
- Ahorran dinero de manera informal (esto incluye el almacenamiento de dinero en efectivo, oro y joyas en el hogar) y, por lo tanto, no ganan interés en sus ahorros y a veces pierden el dinero (por ejemplo, porque se los roban).
- A menudo están enfermos debido a la falta de agua potable y saneamiento.

Sobre la base de esta información de mercado, KOMIDA introdujo cuentas de ahorros con intereses, préstamos de celebración, “ahorros de días de fiesta” específicamente para ahorrar dinero para las temporadas de celebración, préstamos WASH (agua, saneamiento, hidratación) y un programa piloto para facilitadores comunitarios que ayudan a los clientes para que usen sus préstamos WASH con eficacia. KOMIDA cree que para usar un proceso de diseño basado en datos, un proveedor debe comprometerse con los costos, los riesgos y los desafíos de reinventar sus percepciones de los clientes y, en última instancia, los productos y servicios.

Lea más sobre las prácticas GDS de KOMIDA [aquí](#).

3B.3 REDUCIR LOS RIESGOS DE LOS CLIENTES

Su institución debe considerar de qué manera puede ofrecer un conjunto diverso o flexible de productos/servicios que los clientes puedan usar para reducir los riesgos y manejar las emergencias comunes. Su institución puede ofrecer los productos directa o indirectamente a través de socios. Dichos productos incluyen los siguientes:

- Créditos para hacer frente a emergencias y reducir riesgos, entre otros créditos de emergencias
- Reprogramación o reestructuración de préstamos cuando corresponda
- Ahorros para manejar emergencias y reducir riesgos, incluidos los productos que permiten a los clientes retirar dinero rápidamente y sin procedimientos complicados
- Seguro voluntario, que incluye pero no se limita a la cobertura para vida de crédito, vida, salud, activos (p. ej., el hogar) y agricultura;
- Pagos/servicios de remesas que permiten a los clientes recibir rápidamente fondos de otras personas cuando sea necesario;
- Servicios de capacitación para fortalecer las capacidades de los clientes para prevenir riesgos (p. ej., educación sobre salud) o para fortalecer sus capacidades para lidiar con riesgos (p. ej., empoderamiento de las mujeres o habilidades de negocios); y
- Fondos o reservas asignados en caso de catástrofe colectiva, como un fondo de emergencia contra el cual los miembros de la cooperativa pueden pedir prestado sin intereses.

Microfund for Women (Jordania) ofrece dos productos de seguros: seguro de vida de crédito (“Himaya”) y seguro de hospitalización (“Afietna”). El producto de crédito de vida no solo cubre al prestatario, sino también a su cónyuge, de modo que si muere el cónyuge del prestatario, el producto del seguro puede utilizarse para pagar gastos funerarios o cubrir otras necesidades. El seguro de hospitalización cubre a toda la familia inmediata por un costo de USD 3.50 por mes y asegura que cada miembro de la familia esté cubierto por hasta 36 días en el hospital durante cada período de 12 meses que el prestatario tiene un préstamo. Ambos productos se basan en la investigación de los clientes que indicaron que

la atención de la salud es una de las principales preocupaciones de las mujeres clientes, la mayoría de los cuales cuidan a los niños y/o padres ancianos. Algunos clientes rechazaban la hospitalización basándose en el costo y las oportunidades de trabajo perdidas. Estos productos reducen los riesgos de los clientes al proporcionar asistencia en tiempos de angustia y abordar las razones de los clientes para no buscar atención.

La Tabla 23 muestra cómo un proveedor puede usar su análisis de datos del cliente para tomar decisiones sobre productos que ayuda a los clientes a manejar sus riesgos y las emergencias comunes.



- El [Diseño de servicios financieros para responder a los impactos de los hogares del CGAP](#) utiliza un estudio de caso de Burkina Faso para discutir la mejor manera de diseñar productos financieros para anticipar y cubrir los gastos de impactos en la salud. [Resiliencia e impactos sanitarios](#) discute hallazgos de campo que sugieren que las cuentas de ahorros de salud y los préstamos de salud tienen un gran potencial para ayudar a los pobres a manejar mejor los impactos en la salud y construir resiliencia.
- [La experiencia de Caregiver en las mujeres: lecciones de Jordania sobre la salud](#) de Microfund for Women es un estudio de caso sobre los productos de seguros de MfW.

Prestar en moneda local

Administrar la tasa de riesgo cambiario (“FX”) es una tarea compleja, pero es importante para proteger a sus clientes del riesgo de FX en la medida de lo posible. El **desfase monetario** ocurre cuando un PSF tiene activos (tales como préstamos) denominados en la moneda local del país de operación del PSF, pero tiene deuda en divisas que financia su balance.⁸⁰ Algunos proveedores esquivan el riesgo mediante el préstamo en moneda fuerte o por mediante la indexación de sus tipos de interés de préstamos a un determinado tipo de cambio. En estos escenarios, los prestatarios enfrentan montos de reembolso más altos de lo esperado si la moneda local se devalúa.⁸¹

⁸⁰ De [Identificar, cuantificar y administrar riesgos cambiarios](#). Los recursos disponibles a través de MFX ofrecen ejemplos detallados de los diversos tipos de riesgo de FX, así como estrategias para abordarlos.

⁸¹ Del [Resumen sobre riesgos de cambiarios en microfinanzas](#) de MFX.

TABLA 23. DECISIÓN SOBRE PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

PRODUCTO	DATOS RECOGIDOS SOBRE EL PRODUCTO	ANÁLISIS DE LOS DATOS PARA ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	DECISIONES SOBRE PRODUCTOS BASADAS EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
Seguro agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamos por región • Valor de activos por tipo de negocio (p. ej., maíz agrícola, crianza de ganado) • Respuestas de las entrevistas con los clientes sobre las preferencias de términos de los productos • Respuestas de la encuesta para clientes sobre las necesidades del hogar 	<p>Los datos segmentados de los clientes muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes que viven en el norte sufren tres veces más desastres naturales que los clientes que viven en el sur • Los activos de los agricultores valen el doble que los activos de los propietarios de ganado. <p>Los datos adicionales de estudio de mercado muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los agricultores quieren asegurar sus cultivos y sus insumos agrícolas • Los propietarios de ganado ya tienen acceso a seguro del gobierno para sus activos. 	<p>El PSF ajusta su producto de seguro agrícola actual para los clientes objetivo que cuidan cultivos en lugar de los clientes que crían ganado. El producto básico cubre cultivos, pero los agricultores tienen la opción de comprar seguro suplementario para sus insumos agrícolas, tales como equipo e instalaciones de almacenamiento. Se ofrece a los agricultores del norte cobertura adicional específicamente para desastres naturales.</p>

La manera más directa de proteger a los clientes del riesgo de FX es prestarles en moneda local en la mayor medida posible. Proteger a su institución contra el riesgo de FX es también esencial para proteger a los clientes. Si hace préstamos de fondos en divisas, debe desarrollar una estrategia que monitoree y evalúe de cerca su exposición al FX, complementada por prácticas diseñadas para ayudar a proteger a su institución del riesgo de FX.⁸³

El coeficiente clave a monitorear es el Coeficiente de Cambio de Divisas (FER), que calcula la exposición a las fluctuaciones monetarias mediante el uso de activos y pasivos, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$(\text{Total de Activos en Dólares Duros} - \text{Total de Pasivos en Dólares Duros}) / \text{Activos Netos Totales}$

Una proporción más alta refleja una proporción más alta de activos en moneda fuerte en relación con pasivos en moneda fuerte, y por lo tanto menos vulnerabilidad a las fluctuaciones monetarias. Un PSF puede establecer un rango objetivo para su relación FER y luego monitorear de cerca su balance para medir su exposición al riesgo. Además de supervisar su exposición, las siguientes prácticas pueden ayudar a proteger su PSF del riesgo de FX:

- Mantener una cuenta de depósito en moneda fuerte (incluida la fijación de un umbral mínimo de reservas en efectivo en moneda fuerte en relación con los pasivos en moneda fuerte).
- Tomar prestado en moneda local en lugar de moneda fuerte siempre que sea posible, incluso si las tasas locales son algo más altas, lo que incluye el uso de una línea de crédito local para necesidades a corto plazo.
- Participar en un “préstamo mutuo”, en el que un PSF deposita los ingresos de un préstamo en moneda fuerte en una cuenta de divisas en un banco local, que luego sirve como garantía para un préstamo en moneda local.

EJEMPLO DE CAMPO 32. MUSOMA UTILIZA AHORROS PARA AYUDAR A LOS CLIENTES A REDUCIR EL RIESGO Y MANEJAR LAS NECESIDADES ANTICIPADAS

MUSOMA (Tanzania), una pequeña cooperativa de ahorro y crédito (SACCO) estaba preocupada por una mala aceptación de los ahorros voluntarios entre sus miembros. Sabían que los clientes necesitaban ahorros para manejar las necesidades financieras inesperadas y anticipadas. Un aumento en los ahorros proporcionaría a la SACCO capital adicional. Por tanto, MUSOMA realizó los pasos que se detallan a continuación:

- Elaboró y distribuyó folletos que explicaban los ahorros voluntarios orientados a miembros actuales y no miembros, y a los miembros capacitados del comité de créditos para hablar a otros miembros sobre los ahorros;
- Revisó los intereses pagados por ahorros y los aumentó del 1 % al 5 %; y
- Revisó los procedimientos e hizo que el acceso a los ahorros voluntarios fuera más fácil para los miembros cuando estos necesiten realizar retiros.

A partir de estas medidas, entre marzo de 2012 y agosto de 2013, MUSOMA experimentó un incremento del 30 % en los ahorros voluntarios (en comparación con un incremento del 5 % en nuevos miembros).

⁸³ Las estrategias analizadas aquí no incluyen la cobertura del riesgo de FX a través del uso de mecanismos derivados, lo que normalmente no se recomienda a menos que el FSP tenga una exposición significativa al FX.

EJEMPLO DE CAMPO 33. **FRIENDSHIP BRIDGE MANEJA EL RIESGO DE CAMBIO EXTRANJERO**

Friendship Bridge (FB) (Guatemala) proporciona microcrédito a las mujeres que trabajan por cuenta propia. Las fuentes de financiamiento de FB incluyen tanto moneda local (el quetzal guatemalteco, o GTQ) como dólares estadounidenses. Aunque el quetzal ha sido una moneda relativamente estable en los últimos 15 años, FB sabe que una devaluación inesperada de la moneda representa un riesgo para su capacidad de pagar sus notas en dólares. FB se involucra en múltiples formas de mitigar este riesgo de FX, sin utilizar instrumentos derivados de cobertura.

FB monitorea su Razón de Riesgo de Cambio, calculada como: $(\text{Activos totales en USD} - \text{Pasivos totales en USD}) / \text{Activos netos totales (en USD y GTQ)}$. Si el coeficiente excede los límites objetivo de FB, el comité de finanzas de FB revisa la situación. FB también utiliza otras estrategias, entre las que se incluyen las siguientes:

- Mantener las reservas y el máximo de dinero en efectivo disponible en USD;
- Utilizar líneas de crédito locales en GTQ para necesidades a corto plazo;
- Tomar prestado en GTQ en lugar de USD cuando es posible, a pesar de que las tasas suelen ser un 5% más altas que los préstamos en USD;
- Mantener un mínimo de 10% en reservas para obligaciones futuras, y aumentar el porcentaje a medida que se aproxima el vencimiento;
- Préstamos consecutivos;
- Pruebas de tensión de las fluctuaciones del riesgo de tipo de cambio⁸²; y
- Realizar una “Evaluación de Riesgo Económico” trimestral en la que se evalúen indicadores clave para medir la oferta y la demanda del GTQ. Estas métricas incluyen lo siguiente:
 - Deficiencias comerciales
 - Déficit presupuestario
 - Nivel de precios/inflación (para Guatemala y la propia “canasta de bienes” de FB)
 - Política monetaria (tasas de interés y base monetaria para Guatemala y EE. UU.)
 - Clasificación de riesgo país
 - Actividad económica informal
 - Calificaciones bancarias
 - Ingresos nacionales e internacionales
 - Eventos económicos o políticos significativos

Esta Evaluación de Riesgo Económico es revisada formalmente por el Comité de Finanzas semestralmente, y luego se presenta un informe al directorio de FB. En función de las tendencias a largo plazo en el valor de la GTQ, FB puede en el futuro también considerar el uso de estrategias derivadas para protegerse contra fluctuaciones monetarias potencialmente dañinas.

⁸² El Banco de la Reserva Federal de San Francisco ofrece una [explicación de las pruebas de tensión cambiaria](#).

3B.4 PERMITIR AL CLIENTE LA INVERSIÓN EN OPORTUNIDADES ECONÓMICAS Y ABORDAR LAS NECESIDADES PREVISTAS EN EL HOGAR

Su institución debe considerar la forma en que los productos y servicios generan beneficios para los clientes, incluida la posibilidad de invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas en el hogar en cada etapa del ciclo de vida. Estos productos pueden incluir los siguientes:

- Préstamos comerciales como capital de oportunidades económicas, capital de trabajo, líneas de crédito formas alternativas de garantías para facilitar préstamos productivos (p. ej., alquiler de maquinaria para una empresa); y
- Préstamos para eventos específicos de ciclo de vida tales como bodas, funerales, educación y arreglos del hogar.
- Productos de ahorros que abordan las necesidades del ciclo de vida, tales como ahorros para jóvenes, ahorros educativos, ahorros para viviendas, ahorros para bodas, ahorros para funerales y ahorros de pensión.

La Tabla 24 muestra cómo un proveedor puede usar su análisis de datos del cliente para tomar decisiones sobre productos. En el ejemplo se muestra una decisión sobre un producto que ayuda a los clientes a abordar necesidades previstas en el hogar

TABLA 24. DECISIÓN SOBRE PRODUCTOS EN BASE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

PRODUCTO	DATOS RECOGIDOS SOBRE EL PRODUCTO	ANÁLISIS DE LOS DATOS PARA ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	DECISIONES SOBRE PRODUCTOS BASADAS EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
Ahorros voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del depósito según la edad del cliente • Frecuencia del depósito según la edad del cliente • Respuestas de las entrevistas con los clientes sobre las preferencias de términos de los productos • Respuestas de la encuesta para clientes sobre las necesidades del hogar 	<p>Los datos segmentados de los clientes muestran que los clientes más jóvenes (21 a 35 años) hacen depósitos más grandes con menor frecuencia.</p> <p>Los datos adicionales de estudio de mercado muestran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los flujos de ingresos son variables en el caso de los clientes más jóvenes • Los clientes más jóvenes ahorran para bodas y pagos de hipotecas. 	<p>El PSF prueba dos productos de ahorros: ahorros para bodas y ahorros para compra de viviendas. Las cuentas ofrecen tasas de interés más altas, pero requieren depósitos mínimos más grandes que deben realizarse al menos dos veces por año. Los clientes pueden retirar ahorros después de un plazo mínimo de un año.</p>

EJEMPLO DE CAMPO 34. GÉNESIS LOCALIZA EL PUNTO DE LOS DISPOSITIVOS DE VENTA EN LAS EMPRESAS CLIENTES

Fundación Génesis Empresarial (Guatemala) utiliza un canal de entrega que es conveniente tanto para los clientes que están realizando una transacción como para los clientes que por realizar la transacción. El innovador PSF está utilizando dispositivos de punto de venta (POS) para permitir que los clientes realicen pagos de préstamos y envíen y reciban remesas, y han ubicado los dispositivos POS en negocios de clientes, como pequeñas tiendas y quioscos. Esta colocación genera beneficios para los clientes que realizan pagos, ya que el POS se encuentra en su propia comunidad, por lo general mucho más cerca que una sucursal de Génesis. Además, los clientes que gestionan el POS también se benefician, ya que sus empresas obtienen más tráfico de a pie, ganan una comisión por cada transacción y cada nueva persona que envían a Génesis, y reciben formación de servicio al cliente y formación técnica sobre el uso del dispositivo POS.

Antes de este nuevo sistema, los clientes de Génesis hacían muchos de sus pagos de préstamos en bancos locales. A menudo los clientes eran reticentes a entrar en los bancos, ya veces los bancos incluso cazaban a los clientes de Génesis o intencionalmente les proporcionaban mal servicio. El nuevo sistema está más en línea con las preferencias de los clientes. Los clientes están realizando transacciones con otros clientes en lugares que son familiares y no intimidantes; las quejas o los problemas pueden ser resueltos directamente por Génesis (en lugar de ir a través de los bancos en primer lugar); y como los operadores POS son clientes existentes, están familiarizados con el Código de Ética de Génesis y las normas para el tratamiento del cliente.

Además de los servicios financieros relacionados con préstamos y remesas, los dispositivos POS pueden utilizarse para pagar facturas de tarjetas de crédito y de servicios públicos, de modo que los clientes pueden revisar varias cosas de su lista de tareas pendientes de inmediato. Además, las empresas clientes suelen tener más horas de trabajo que los bancos (8:00 a 21:00 frente a 9:00 a 16:00), lo que significa mayor comodidad y menor costo de oportunidad para los clientes que usan el servicio POS.

3B.5 NO UTILIZAR TÉCNICAS DE VENTA AGRESIVA

Capacite a sus empleados sobre cómo vender sus productos y servicios sin presionar a los clientes. Las técnicas de ventas agresivas pueden ser particularmente dañinas para los clientes de bajos ingresos y para aquellos con capacidad financiera limitada, ya que es probable que compren productos basados más en la presión de las ventas que en el producto real. Defina claramente para su institución lo que son las “ventas agresivas” y lo que hará para supervisar y sancionar a los empleados de ventas que practiquen ventas agresivas. Ejemplos de ventas agresivas incluyen lo siguiente:

- Decir a los clientes que hay un límite de tiempo en una oferta específica (“debe firmar hoy, porque el precio subirá mañana”);
- Continuar persiguiendo a un cliente que claramente rechazar un producto;
- Desalentar o evitar que los clientes consulten con una persona de confianza;
- Desalentar o impedir que los clientes lean la información del producto, contrato, etc.;
- Discutir, ser hostil, o condescendiente hacia el cliente;
- Intimidar o amenazar al cliente (“si no compra un seguro de vida, va a parecer que no le importa su familia”); y
- Requerir a todos los miembros del grupo que renueven un préstamo, sin opción para que uno de los miembros se retire. Los empleados deben ser capaces de hablar sobre los productos de una manera que los clientes entiendan.

Capacite a los empleados para que hagan las preguntas correctas y para que puedan dirigir a los clientes individuales hacia los productos más apropiados. Deben poder vender un producto al destacar cómo será útil para el cliente. La táctica debe ser convencer al cliente de que el producto es valioso, no empujarlo a firmar un contrato. Además, al entrenar a los empleados también debe recordarles regularmente el respeto al cliente y el derecho del cliente a rechazar un producto. Su objetivo principal debe ser brindar valor al cliente.

Las técnicas de venta deben adaptarse a los niveles educativos y de alfabetización de los clientes, así como a las condiciones de mercado local. Por ejemplo, los clientes que nunca han utilizado un producto de seguro son vulnerables a las ventas agresivas,

dado que posiblemente tengan dificultades para determinar si el producto se adecua a sus necesidades, o crean que los pagos de las primas les serán reembolsados si no se presentan reclamos. Asegúrese de que las técnicas de venta (reclutamiento de clientes, estrategia de ventas y materiales promocionales) no confundan a los clientes acerca de los beneficios de un producto.

Su institución no es responsable de entrenar a agentes o proveedores de terceros (por ejemplo, agentes móviles, compañías de seguros, compañías de transferencia de dinero) sobre ventas agresivas, pero debe verificar que dichos proveedores entrenen a sus propios representantes. Supervise a sus propios empleados, así como a cualquier tercero con quien esté afiliado. El monitoreo de rutina debe incluir controles sobre cómo los empleados venden productos. Entreviste a clientes así como al personal.

3B.6 MONITOREAR A LOS AGENTES Y A LAS REDES

Si bien la banca de agentes lo puede ayudar a llegar a más clientes y ofrecer nuevos servicios, usted deja de tener cierto control al usar agentes en detrimento de su propio personal. Este fenómeno se acentúa cuando se utilizan agentes junto con servicios financieros digitales. Muchos usuarios no solo son nuevos en finanzas formales y tecnología, sino que también viven vidas financieras precarias que permiten poco espacio para el error.⁸⁴ Es crucial que usted reconozca los riesgos asociados con los agentes y los canales digitales en su mercado. Para muchos proveedores, estos riesgos incluyen lo siguiente:

- Incapacidad para realizar transacciones debido al tiempo de inactividad de la red;
- Liquidez insuficiente o flotante del agente, que también afecta la capacidad de los clientes para realizar transacciones;
- Errores de transacción que son difíciles o imposibles de corregir;
- Fraude de agente que se dirige a los clientes (por ejemplo, cobrar tarifas adicionales a los clientes);
- Pérdida de privacidad o seguridad de los datos del cliente;
- Mecanismos de recurso insuficientes disponibles en el agente; e
- Interfaces de usuario confusas (por ejemplo, menús de banca móvil).

A través de un monitoreo certero (normalmente por Auditoría Interna/control interno) debe estar consciente de los riesgos potenciales y los problemas recurrentes. Asegúrese de que no solo los procedimientos de gestión de riesgos de rutina incluyan controles de agentes y redes, sino que recoja los comentarios de clientes sobre agentes y redes como parte de su supervisión continua de la satisfacción del cliente (ver [3a.2](#)). Tenga en cuenta que los agentes y los gerentes de los agentes frecuentemente no reportan problemas. Sus soluciones a los problemas de agente/red dependerán de su capacidad y la disponibilidad de soluciones rentables. En algunos mercados, por ejemplo, no existe una solución fácil o de bajo costo para el tiempo de inactividad de la red. Un punto de partida para prevenir los problemas es asegurarse de que los agentes estén lo suficientemente entrenados en los problemas que enfrentan los clientes. Aunque usted no es responsable de entrenar agentes que son administrados por un tercero (por ejemplo, el administrador de la red de agentes), usted es responsable de verificar que el tercero entrene a sus propios representantes en al menos los siguientes temas:

- Tratamiento justo y responsable de los clientes. El entrenamiento está alineado con el Código de conducta del proveedor y rechaza el comportamiento inaceptable. ([Véase 4c](#))
- Las prácticas de cobranza de deudas del proveedor y los procedimientos de recuperación de préstamos. ([Véase 4c](#))
- No utilizar técnicas de ventas agresivas y respetar el derecho de los clientes a rechazar los productos. ([Véase 3b.5](#))
- Análisis de préstamos y proceso de aprobación de créditos. ([Véase 4a](#))
- Cómo funciona el mecanismo de quejas, el papel del personal de quejas, cómo manejar adecuadamente las quejas hasta que se resuelvan, y cómo remitirlas a la persona apropiada para la investigación y la resolución. ([Véase 4e](#))
- Políticas y procesos relacionados con la privacidad de los datos del cliente. ([Véase 4d](#))

⁸⁴ De [Doing Digital Finance Right: The Case for Stronger Mitigation of Customer Risks](#), página 1.



- [Hacer finanzas digitales de la manera correcta](#) del CGAP sugiere acciones que los proveedores pueden tomar para mejorar la seguridad, la fiabilidad y la transparencia de los productos, canales y sistemas de servicios financieros digitales, así como para ayudar a los clientes a comprender y mitigar los riesgos asociados. También disponible en [español y francés](#). [Recursos de Servicios Financieros Digitales](#) se centra en el papel del recurso específicamente. También disponible en [español y francés](#).
- Las [Directrices de Pagos Digitales Responsables](#) de Better Than Cash Alliance identifican ocho buenas prácticas para involucrarse con clientes que están enviando o recibiendo pagos digitales. También disponible en [español y francés](#).
- Las Notas Informativas [#110](#) y [#111](#) de MicroSave discuten la perspectiva del agente y el cliente sobre la banca de agentes, lo que incluye cómo resolver problemas comunes como la insatisfacción del cliente.
- El [Fraude en Servicios Financieros Móviles](#) del CGAP resalta cómo el fraude está afectando a los proveedores de dinero móvil, agentes y consumidores, así como los esfuerzos para reducir los riesgos y las vulnerabilidades al fraude en dinero móvil y servicios relacionados.

EJEMPLO DE CAMPO 35. ASSOCIATION BASE FANDIMA (ABF) ELABORA UNA METODOLOGÍA DE PRÉSTAMOS GRUPALES FLEXIBLE

Una auditoría social de 2012 con el SPI4 realizada por CERISE reveló que la ABF (Burkina Faso) no pudo alcanzar a sus clientes objetivo: mujeres excluidas que viven en condiciones de pobreza en zonas rurales. Con la asistencia técnica de Entrepreneurs du Monde, ABF elaboró una nueva metodología de préstamos para llegar a sus clientes objetivo; al mismo tiempo, buscaba la sostenibilidad durante un período de tres años.

ABF identificó obstáculos en el acceso para los clientes: falta de garantías para préstamos, falta de educación/alfabetización financiera y movilidad limitada. Nuevo producto de ABFABF diseñó un nuevo producto: Taan Yama, que aborda estos obstáculos. Taan Yama usa una metodología de préstamos cuasi grupales; los clientes resultan elegibles para préstamos después de crear un grupo de 30 personas, pero cada persona solicita un préstamo individual y no actúa como cogarante de otros. Como tal, los montos de los préstamos, las fechas de inicio y los términos varían entre los miembros, en función de sus capacidades y las necesidades de sus empresas. Además, los grupos reciben formación sobre diversos temas sociales y financieros.

Para mantener la viabilidad financiera de este tipo de producto, ABF requiere lo siguiente:

- Que los grupos se reúnan semanalmente y alcancen los 30 miembros antes de que uno de ellos pueda solicitar un préstamo.
- Ahorros obligatorios.
- Que cada grupo mantenga una estricta estructura de liderazgo y establezca reglas de conducta.
- Que los miembros del grupo visiten a miembros morosos/faltantes y los respalden para hacer los pagos (asistencia financiera, asesoramiento, búsqueda en mercados donde puedan vender sus productos, etc.).

ABF ha aprendido que el producto debe ser flexible (p. ej., diferentes términos para préstamos durante las estaciones secas y lluviosas), pero los requisitos del grupo deben permanecer intactos. Además, las sesiones de capacitación deben ser interesantes y beneficiosas para que los miembros continúen interesados en aprender y mantener el nivel de asistencia alto.

El producto Taan Yama ha permitido que ABF llegue a las personas que viven en condiciones de pobreza: el monto promedio de préstamos se redujo del 208% de los Ingresos Brutos Nacionales per cápita al 101% en un año. ABF también está llegando a personas que recibieron rechazos de bancos en base a su etnia o religión, tales como inmigrantes. El nuevo producto también se estuvo acompañado por una mejora en la calidad de la cartera de ABF: la cartera en riesgo (CER) 30 ha disminuido del 15.95% al 4.64% en un año.



Dimensión 4: TRATAR A LOS CLIENTES RESPONSABLEMENTE⁸⁵

La Dimensión 4 incluye cinco estándares:

- > **Estándar 4A.** Prevención del sobreendeudamiento (Principio de Protección al Cliente 2) - Los proveedores tendrán el debido cuidado en todas las fases de sus procesos de crédito para determinar que los clientes tengan la capacidad para pagar sin sobreendeudarse. Además, los proveedores implementarán y supervisarán sistemas internos de prevención del sobreendeudamiento y alentarán esfuerzos por mejorar la gestión del riesgo crediticio en el mercado (como el intercambio de información crediticia de sus clientes).
- > **Estándar 4B.** Transparencia (Principio de Protección al Cliente 3) - Los proveedores comunicarán datos claros, suficientes y oportunos, en una forma y lenguaje que los clientes puedan comprender, de modo que estos clientes puedan tomar decisiones informadas. Se destaca la necesidad de información transparente sobre precios, términos y condiciones de productos.
- > **Estándar 4C.** Trato Justo y Respetuoso de los Clientes (Principio de Protección al Cliente 5) - Los proveedores de servicios financieros y sus agentes tratarán a sus clientes de manera justa y respetuosa. No mostrarán discriminación. Los proveedores garantizarán medidas de seguridad adecuadas para detectar y corregir actos de corrupción así como tratamientos agresivos o abusivos de sus empleados y agentes, en particular durante los procesos de ventas de préstamos y cobro de deudas.
- > **Estándar 4D.** Privacidad de los datos de los clientes (Principio de Protección al Cliente 6) - La privacidad de los datos de clientes individuales será respetada de acuerdo con las leyes y reglamentaciones de jurisdicciones individuales. Estos datos solo serán utilizados para los fines especificados en el momento de recolectar la información o según lo permitan las leyes, a menos que se acuerde de otra forma con el cliente.
- > **Estándar 4E.** Mecanismos para la resolución de reclamos (Principio de Protección al Cliente 7) - Los proveedores contarán con mecanismos oportunos y eficientes para recibir reclamos y brindar resolución de problemas a sus clientes, y utilizarán estos mecanismos para solucionar problemas individuales y mejorar sus productos y servicios.

⁸⁵ Los Estándares Universales incluyen los 30 estándares de protección del cliente de la Smart Campaign. Estos 30 estándares describen la práctica adecuada de cada uno de los siete Principios de protección del cliente, y están incluidos en los Estándares Universales como Prácticas esenciales. La Dimensión 4 incluye la mayoría de los Estándares de protección del cliente (21 de 30). Los nueve estándares restantes son relevantes para las Dimensiones 2, 3 y 6, y están situados en aquellas secciones. Para ver todos los Estándares de protección del cliente en un solo lugar, visite el sitio web de Smart Campaign: <http://smartcampaign.org/certification/all-about-certification>

Estándar 4A

Prevención del sobreendeudamiento

Los proveedores tendrán el debido cuidado en todas las fases de sus procesos de crédito para determinar que los clientes tengan la capacidad para pagar sin sobreendeudarse. Además, los proveedores implementarán y supervisarán sistemas internos de prevención del sobreendeudamiento y alentarán esfuerzos por mejorar la gestión del riesgo crediticio en el mercado (como el intercambio de información crediticia de sus clientes).

- > **Práctica Esencial 4A.1** El proveedor tiene una política sólida y un proceso bien documentado para la aprobación de préstamos y toma decisiones de manera estandarizada, basándose en información documentada y con un criteriosistemático. (Norma de Protección al Cliente 2.1)
- > **Práctica Esencial 4A.2** El proveedor utiliza información del informe de crédito (historial crediticio) de sus clientes, siempre que este disponible en los mercados donde opera. (Norma de Protección al Cliente 2.2)
- > **Práctica Esencial 4A.3** La gerencia superior y el consejo directivo del proveedor monitorean el mercado y toman medidas preventivas en los casos donde existe un mayor riesgo de sobreendeudamiento. (Norma de Protección del Cliente 2.3)
- > **Práctica Esencial 4A.4** El proveedor mantiene una calidad de la cartera sólida y estable. (Norma de Protección del Cliente 2.4)

4A.1 SEGUIR EL PROCESO DE APROBACIÓN DEL PRÉSTAMO

Su institución debe tener políticas que definan cada paso en el análisis de préstamos y el proceso de aprobación de crédito. En su esfuerzo por prevenir el sobreendeudamiento del cliente, las políticas que guían al personal de campo son su herramienta más importante. Asegúrese de que el personal de campo no solo conozca los procedimientos, sino que comprenda por qué el sobreendeudamiento es peligroso para los clientes y malo para sus propias carteras.

No confíe en las garantías (depósitos en efectivo, activos, responsabilidad conjunta, cofirmantes o salarios) como un sustituto del buen análisis de la capacidad de reembolso. Su personal de crédito debe evaluar la capacidad de reembolso del cliente para cada ciclo de préstamo, utilizando un análisis de flujo de efectivo y una revisión del endeudamiento actual. El análisis del flujo de caja debe tener en cuenta los ingresos y gastos de las empresas y los hogares, así como los pasivos de todas las fuentes, incluidos los informales, como un préstamo de un vecino. Incluya a todos los miembros del hogar en la evaluación de la deuda (por ejemplo, los préstamos pendientes de un cónyuge) y cuente la deuda indirecta (por ejemplo, las garantías hechas para el préstamo de otra persona).

En la política, enumere las fuentes específicas de ingresos que cuentan para el total del cliente. Por ejemplo, las remesas pueden ser una fuente de ingresos volátil en algunos casos (por ejemplo, un familiar que vive en el extranjero tiene un trabajo informal y envía cantidades variables de vez en cuando), en cuyo caso no deben considerarse ingresos o podrían ser relativamente estables (por ejemplo, un marido tiene un empleo estable y envía pagos regulares), en cuyo caso es probable que se cuente con seguridad las remesas como ingreso. Proporcione orientación explícita sobre diferentes fuentes y escenarios.

Defina el porcentaje máximo del ingreso disponible de un prestatario que se puede aplicar al servicio de la deuda, incluida la deuda de su institución. Los oficiales de préstamo no deben exceder el monto máximo del préstamo. Considere el uso de 50 a 80 por ciento como el máximo para esta proporción: cuota/excedente familiar. Utilice criterios conservadores cuando la información recolectada del cliente es menos confiable de lo habitual, el cliente es nuevo en la institución, la saturación del mercado es alta, la institución está experimentando problemas en todo el sistema y en otras situaciones donde el cliente puede ser más vulnerable a sobreendeudamiento.

El índice de referencia utilizado para la relación de superávit de los hogares generalmente aumenta para los préstamos de renovación, en función del número de préstamos que el cliente tiene con el proveedor y el historial de reembolso del cliente. Por ejemplo, puede determinar que para el primer préstamo esta proporción no debe exceder el 60 por ciento, para el segundo préstamo el 70 por ciento, y para todos los préstamos subsiguientes, el 80 por ciento.

Además, aplique límites prudentes para permitir la renovación en el caso de reembolso anticipado. Requiera un “período de reflexión”, un breve descanso entre los préstamos, para inhibir a los clientes de usar dinero prestado para pagar los préstamos con anticipación y tomar un préstamo más grande. Tal comportamiento aumenta el riesgo de sobreendeudamiento y da la impresión de que el historial crediticio del cliente es bueno, cuando en realidad está tomando prestado en otra parte para pagar préstamos.

Entrene al personal nuevo en sus políticas de crédito y asegúrese de que pueden aplicarlas correctamente en el campo. La capacitación debe describir cómo realizar una visita al cliente, cómo recopilar y evaluar datos financieros y no financieros, cómo realizar un análisis de flujo de efectivo y cómo cruzar los datos para verificar su exactitud. Llevar a cabo capacitaciones de repaso anualmente y brindar discusiones provisionales de actualización como sea necesario, por ejemplo, una capacitación adicional sería apropiada para una sucursal donde los resultados de la auditoría indican que el personal no está cumpliendo con las políticas de crédito.

Como una segunda capa de protección contra sobrecargar a los clientes con deuda, el proceso de aprobación del préstamo no debe depender únicamente del oficial de crédito. Un miembro del personal que no tiene una relación directa con el cliente (como un gerente de sucursal o un comité de crédito designado) debe estar obligado a aprobar el monto y los términos del préstamo.

Su departamento de administración de riesgos debe verificar el cumplimiento con políticas y sistemas de crédito de manera regular. Compruebe que el personal de campo ejecute un análisis preciso de la capacidad de reembolso y otras prácticas de prevención del sobreendeudamiento, como los cheques de historial de crédito y la valoración colateral. Los auditores o funcionarios de cumplimiento también deben visitar una muestra representativa de clientes cada año para verificar el cumplimiento

mediante entrevistas con los clientes. Preste especial atención a las sucursales con alta CER o donde estén presentes otros factores de riesgo, tales como altas tasas de salida de clientes, casos de préstamos múltiples o renovaciones después del reembolso anticipado. Además, cuando los miembros del grupo son responsables de la evaluación del préstamo, este monitoreo es esencial para asegurar que el sistema esté funcionando.



- La herramienta [Evitar el Sobreendeudamiento: Directrices para la Evaluación Financiera y No Financiera](#) de Smart Campaign proporciona información detallada sobre cómo evaluar la capacidad y la disposición de los clientes para pagar un préstamo, y contiene una muestra de ingresos y egresos y balance de los hogares. También disponible en [español y francés](#).
- El [Manual de Capacitación del Oficial de Préstamos](#) del Banco Solidario (también disponible en [español y francés](#)) y la [Presentación de Capacitación de Agentes de Préstamos](#) de KazMicroFinance son ejemplos de procedimientos para la evaluación de préstamos financieros y no financieros que ayudan a los oficiales de crédito a tomar decisiones de desembolso de calidad y minimizar el riesgo de sobreendeudamiento del cliente.
- [Monitorear el pago individual en el mecanismo de garantía grupal](#) demuestra dos enfoques simples de monitoreo de la implementación de las garantías grupales.
- Microfund for Women Jordan's [Programa de evaluación de negocios de clientes de Jordania](#) de Microfund for Women y la [Calculadora de Préstamos de Serbia de Opportunity Bank](#) son ejemplos de formas y cálculos utilizados para evaluar la capacidad de pago del cliente.
- El [estudio de caso de un asociado de Microcredit](#) describe cómo el PSF realiza análisis de crédito rigurosos de sus clientes antes de emitir un préstamo y cómo lleva a cabo las auditorías para verificar que el personal de crédito está aplicando correctamente la metodología de crédito. Un [seminario web](#) de seguimiento y la [presentación de PowerPoint](#) que acompaña describen las políticas del PSF sobre los umbrales máximos de deuda y los procedimientos de gestión de riesgos.

EJEMPLO DE CAMPO 36. MUSOMA INCORPORA UNA POLÍTICA DE CAPACIDAD DE PAGO

MUSOMA (Tanzania), una cooperativa de ahorros y créditos, tenía la preocupación de que algunos miembros pagaban sus préstamos mediante la venta de activos. El PSF realizó una investigación en el campo para comprender el problema y llevó a cabo las siguientes acciones en base a los hallazgos:

- El proceso de evaluación crediticia se fortaleció para garantizar que los miembros tuvieran la capacidad de pagar los préstamos sin sobreendeudarse. Si bien previamente los oficiales de crédito podían aprobar los créditos, ahora, los líderes locales también deben verificar la capacidad de pago. El Comité de préstamos de MUSOMA ahora observa la capacidad financiera de los miembros durante el proceso de aprobación del préstamo.
- Los miembros Líderes recibieron capacitación para que ellos a su vez pudieran entrenar a los miembros de su grupo para que tengan capacidad empresarial y, en última instancia, capacidad de pago.
- MUSOMA ahora proporciona educación financiera a los miembros y destaca los peligros de usar préstamos para empresas con fines no productivos, así como también los peligros de pedir préstamos de distintas organizaciones.

Como consecuencia de estas acciones, el PSF vio una reducción en la incidencia del sobreendeudamiento de los miembros. Los miembros también informan beneficios de la educación financiera y la capacitación en habilidades empresariales. Al mismo tiempo, la cartera morosa CER > 30 bajó del 14% al 8%, y el número de casos judiciales sobre morosidad bajó de 12 a 1. Finalmente, MUSOMA informa que actualmente son pocas las veces en que deben recurrir al embargo de activos para la recuperación de préstamos.

4A.2 USAR EL BURÓ DE CRÉDITOS O DATOS DE LA COMPETENCIA

Un eficaz análisis del pago del cliente depende del acceso a información sobre la deuda vigente del cliente y su historial de crédito. Si existe un buró de crédito eficaz en su país, debe requerir que el personal de crédito lo consulte en relación con todos los ciclos de préstamos para evaluar los niveles de deuda actuales de los clientes y el historial de pagos. Además, se debe requerir que el personal informe sistemáticamente los datos del cliente a la oficina de crédito.

Si no hay una oficina de crédito disponible para su institución —o si la oficina de crédito existente no es confiable— el cálculo de la capacidad de pago de un cliente debe tener en cuenta la posibilidad de que tenga una deuda adicional no divulgada. En tal caso, sus políticas y prácticas deben exigir que el personal de crédito utilice fuentes alternativas de información sobre los clientes, incluida la consulta con los competidores locales para averiguar información pertinente sobre posibles clientes, incluidos préstamos vigentes con otras instituciones y el historial de pagos. En áreas donde la competencia es feroz y el riesgo de múltiples préstamos es alto, las instituciones incluso deben intentar crear acuerdos informales con los competidores para compartir listas de clientes morosos. Considere la posibilidad de un acuerdo informal con los competidores en base al acuerdo de que no sea vinculante legalmente. Este recurso tiene especial importancia para préstamos de tamaños más grandes. A veces, las redes microfinancieras pueden facilitar este tipo de información compartida entre los miembros.

Independientemente de la disponibilidad de un buró de crédito, su institución debe tener un sistema de supervisión para garantizar el uso efectivo de los datos de la oficina de crédito o de la competencia para decidir cómo realizar análisis y tomar decisiones crediticias. Esto se puede realizar mediante Auditoría Interna, control interno, cumplimiento u otro sistema de control específico realizado antes o después del desembolso del préstamo.

4A.3 SUPERVISAR EL RIESGO DE SOBREENDEUDAMIENTO

La administración debe supervisar la cartera de su institución en busca de potenciales problemas de sobreendeudamiento. La administración debe revisar y analizar los informes de calidad de la cartera (préstamos no rentables, préstamos reprogramados, valores pasados a pérdidas) regularmente, al menos una vez por trimestre. También deben analizar la información de burós de crédito en el nivel agregado (si estuviera disponible) para notificar decisiones sobre productos, expansión y a qué clientes apuntar. La junta directiva debe recibir y revisar informes de cartera al menos trimestralmente.

Como complemento a la supervisión de la administración y del consejo, es necesario que los oficiales de préstamos y los gerentes de sucursales supervisen la calidad de su cartera al menos una vez al mes para identificar el riesgo de sobreendeudamiento. Deben examinar la calidad general de la cartera de sucursales y luego segmentarla por productos y segmentos de clientes pertinentes (por ejemplo, clientes con varios préstamos internos, clientes con tipos específicos de negocios).

El sobreendeudamiento no es un nivel absoluto de deuda, sino que se comprende comúnmente como una situación donde un cliente debe realizar sacrificios inaceptables para pagar un préstamo (consulte el [Cuadro 14](#) para ejemplos de estos sacrificios). La administración y la junta directiva deben desarrollar una definición de sobreendeudamiento para el contexto de la institución (es decir, “¿qué significa ‘sobreendeudamiento’ para nuestros clientes y cómo lo identificamos?”); también deben definir indicadores y valores de referencia que sirvan como advertencias tempranas del sobreendeudamiento. Ejemplos de estos indicadores incluyen: cartera en riesgo por producto, número/porcentaje de clientes con múltiples préstamos, número/porcentaje de clientes que pagan préstamos de forma temprana, pago temprano por producto, llamadas a garantías, préstamos morosos y deserción de clientes. En particular, realice un seguimiento de préstamos reprogramados⁸⁶ y genere informes al menos mensualmente, dado que un número más elevado de préstamos reprogramados puede ser reflejo de un mayor sobreendeudamiento.

⁸⁶ Los **préstamos reprogramados** son préstamos cuyo término se ha modificado para permitir una nueva estructura de pagos, para ampliar o posponer las cuotas mensuales estructuradas originalmente o para modificar en forma sustancial los términos del préstamo original, como el monto del préstamo. El término “préstamos reprogramados” también comprende por lo general préstamos refinanciados, que son préstamos que se han otorgado para permitir el pago de préstamos anteriores por los que el cliente no pudo pagar las cuotas mensuales estructuradas.

Sus instituciones también deben recopilar retroalimentación del cliente sobre posibles casos de sobreendeudamiento. Esta retroalimentación de clientes es importantes dado que los clientes con sobreendeudamiento no necesariamente son morosos, ya que pueden usar fuentes informales o la venta de activos para cumplir con obligaciones contractuales, especialmente en mercados saturados. Asimismo, la morosidad es un indicador desfasado: al momento que la cartera en riesgo comienza a elevarse, ya existe un problema. Pregunte a los clientes: ¿está haciendo grandes sacrificios para cumplir con las obligaciones del préstamo? ¿Ha debido pedir prestado en alguna otra entidad, usar ahorros o vender un activo para realizar el pago de un préstamo? Estas son preguntas que deben integrarse en procedimientos regulares (encuestas de deserción, visitas de auditorías, etc.) dado que proporcionarán a la administración un panorama más completo del sobreendeudamiento

La Fundación Partner Microcredit (Bosnia Herzegovina)⁸⁷ utiliza la Auditoría Interna para detectar prácticas de préstamo que podrían aumentar el endeudamiento del cliente. Los auditores internos visitan regularmente todas las sucursales, y utilizan una técnica de muestreo aleatorio para seleccionar a los clientes para entrevistar en cada sucursal. Los auditores visitan dos grupos de clientes, seleccionados al azar: el primer grupo de clientes incluye todos los tipos de clientes, mientras que en la segunda muestra se selecciona de clientes morosos solamente. Cada cliente responde a un cuestionario detallado que los auditores utilizan para detectar infracciones de procedimiento por parte de los oficiales de crédito. Los cuestionarios también solicitan información general sobre los niveles de deuda de los hogares. Al concentrarse específicamente en los clientes morosos, los auditores pueden determinar si y cómo las políticas del socio o los empleados de crédito pueden haber contribuido al sobreendeudamiento del cliente.

Los esfuerzos de supervisión del sobreendeudamiento deben intensificarse en mercados de alto riesgo, esto incluye mercados en los que es común solicitar múltiples préstamos, donde no existe un buró de crédito o no es confiable, o hay altas tasas de crecimiento y penetración de PSF. En estas condiciones, la política de aprobación crediticia de su institución debe abordar explícitamente los umbrales de deuda del prestatario.⁸⁸

CUADRO 14. SACRIFICIOS DEL PRESTATARIO EN GHANA

Un estudio sobre el sobreendeudamiento en Ghana⁸⁹ pone de relieve la gravedad de las dificultades de pago de los clientes. El estudio examinó el estrés de la deuda en más de 500 prestatarios de microfinanzas ghanesas. Los datos a continuación demuestran cuántas veces los prestatarios de la muestra del estudio informaron cada uno de los “sacrificios” comunes (las cosas a las que el prestatario renunció para hacer un pago del préstamo). La lista enfatiza cómo los indicadores como las partes del servicio de la deuda, el incumplimiento y la morosidad a menudo no reflejan el verdadero estado del sobreendeudamiento del cliente.

Cantidad (%) de prestatarios que hacen cada sacrificio	Sacrificios
325 (61%)	Trabajar más de lo normal
240 (54%)	Posponer gastos importantes
179 (34%)	Agotar los ahorros
96 (18%)	Reducir la cantidad/calidad de la comida
67 (13%)	Usar el apoyo de la familia/los amigos
51 (10%)	Sufrir estrés psicológico
26 (5%)	Reducir la educación
20 (4%)	Pedir prestado de nuevo para pagar
20 (4%)	Vender o empeñar activos
15 (3%)	Sentirse amenazado/acosado
14 (3%)	Sufrir por la culpa o los insultos
4 (1%)	Baja de activos

⁸⁷ Disponible [aquí](#).

⁸⁸ Los umbrales de deuda pueden ser conocidos por diferentes términos (tasa de cobertura de deuda, coeficiente de servicio de la deuda, tasa de capacidad de reembolso, etc.) y pueden calcularse de diferentes maneras. Cuando se trata de calcular la capacidad de reembolso, la relación suele involucrarse cuota/ingreso disponible (o viceversa).

⁸⁹ Disponible [aquí](#).

CUADRO 15. CONDICIONES QUE CREAN UN RIESGO DE SOBREENDEUDAMIENTO MÁS AMPLIO

Considere si las siguientes condiciones son verdaderas en su contexto:

- Hay muchas fuentes informales de financiación disponibles.
- Hay muchas instituciones de préstamo (o un número creciente de estas).
- Los prestamistas de consumo se están moviendo hacia el mismo mercado que las microfinanzas.
- Muchas instituciones a menudo compiten por brindar servicio al mismo cliente.
- Las agencias de crédito no están disponibles, son inadecuadas o no se usan ampliamente.
- Debido al alto crecimiento, sus sistemas están sobrecargados y sus controles de riesgo ya no son suficientes.
- Los clientes se quejan de no tener el producto adecuado, lo que incluye el precio y/o el tamaño (especialmente préstamos demasiado pequeños).
- Experimenta una alta rotación de personal y/o dificultad para proporcionar capacitación adecuada al personal.
- Sus incentivos otorgan un valor muy alto al crecimiento de la cartera.



- El estudio del Centro para la Inclusión Financiera, [El sobreendeudamiento de los prestatarios de microfinanzas en Ghana](#) destaca lecciones importantes para los administradores de PSF sobre los factores que impulsan el sobreendeudamiento y los indicadores comunes del estrés del cliente. También disponible en [español](#).
- La [Guía de Evaluación de Clientes para la Recuperación después de un Desastre](#) de Fonkoze Haití es un ejemplo de cómo el PSF ajustó sus políticas de préstamos para dar cuenta de un período de mayor riesgo de sobreendeudamiento después del terremoto de 2010.
- [Operaciones Smart](#) describe las responsabilidades de la administración en el monitoreo del riesgo de sobreendeudamiento (ver sección “Gestión Ejecutiva”). También disponible en [español y francés](#).
- La Fundación Kashf describe sus medidas de monitoreo sobre el endeudamiento en un [seminario web grabado](#) y una [presentación en PowerPoint](#).
- El [Estudio sobre los factores de sobreendeudamiento de los prestatarios de microfinanzas en Camboya](#) examina cómo los proveedores (entre otros actores) han contribuido al problema del sobreendeudamiento en el país. Contiene lecciones importantes para los proveedores de otros países.

EJEMPLO DE CAMPO 37. UJJIVAN FINANCIAL SERVICES PVT. LTD. BRINDA EDUCACIÓN A LOS CLIENTES SOBRE LOS PELIGROS DEL SOBREENDEUDAMIENTO

Frente a una creciente incidencia de múltiples préstamos y préstamos fantasma (clientes que solicitan préstamos por otras personas, a cambio de una comisión), Ujjivan (India) elaboró un video educativo que destaca los riesgos de estas prácticas. Con los personajes de Sushila y Revati, mujeres rurales que representan típicos prestatarios de microfinanzas de India, el video enseña mediante el ejemplo.

En el primer segmento, un familiar respetado visita a Sushila y a su marido y los convence de solicitar un préstamo grande a nombre de Sushila y entregarle los beneficios, que promete pagar de manera puntual. Poco después, desaparece, y Sushila queda a cargo de pagos que no puede cumplir. El segundo esbozo muestra a Revati, una cliente de microfinanzas que es atosigada por su marido para solicitar un segundo préstamo de modo que él pueda comprar una moto, y un tercer préstamo para efectuar los pagos. Poco después, ellos se encuentran en la situación de no poder pagarlos.

Ujjivan informa que los clientes están ansiosos por debatir las situaciones después de mirar los videos. Los clientes parecen identificarse de inmediato con los personajes; las situaciones donde se enfrentan a maridos y familiares cercanos refleja de manera fiel la dinámica familiar experimentada en sus propios hogares. El video también presenta a los clientes el concepto de un buró de crédito y brinda educación sobre la importancia de establecer un historial de crédito positivo.

Dentro del primer año, Ujjivan mostró el video a más de 1 millón de familias a través de canales de televisión locales, así como también durante reuniones con sus propios clientes, seguidas de una discusión guiada. El video ahora es material obligatorio para todo el personal y los clientes nuevos de Ujjivan, y representa una notable contribución para evitar los tipos de problemas que plagaron las microfinanzas de India en los últimos años.

Lea más [aquí](#).

4A.4 MANTENER UNA BUENA CALIDAD DE CARTERA

La disminución de la calidad de la cartera es un indicador importante de un problema de sobreendeudamiento. Su institución debe utilizar estos puntos de referencia como una manera de supervisar la calidad de su cartera:

- El riesgo crediticio total (definido como la cancelación de CER30 + duedas canceladas por incobrable + >360 no ha promediado más del 10% durante cualquier trimestre en los últimos tres años, incluido el trimestre más reciente.
- El riesgo crediticio total ha promediado en más del 10% durante cualquier trimestre en los últimos tres años, pero se han implementado medidas correctivas que han estado invirtiendo la tendencia por lo menos durante los dos últimos trimestres consecutivos.

En los casos de disminución de la calidad de la cartera vinculada al incumplimiento del cliente, considere si son apropiadas una o más de las siguientes medidas correctivas:

- Llevar a cabo una auditoría de cartera para entender los problemas;
- Reforzar el cumplimiento, los controles internos o los controles de auditoría sobre las prácticas de préstamo;
- Reforzar la capacitación del personal de campo en el análisis de préstamos;
- Reducir la cantidad de préstamos hasta que el CER pueda ser controlado; y/o
- Aumentar las medidas de seguimiento de los riesgos de contexto que pueden tener un impacto en la morosidad (actividad política, crisis de no pago en instituciones financieras vecinas, etc.).

Estándar 4B

Transparencia

Los proveedores comunicarán datos claros, suficientes y oportunos, en una forma y lenguaje que los clientes puedan comprender, de modo que estos clientes puedan tomar decisiones informadas. Se destaca la necesidad de información transparente sobre precios, términos y condiciones de productos.

- > **Práctica Esencial 4B.1** Se implementa una política y un proceso documentado para exigir transparencia en los términos, las condiciones y los precios de todos los productos. (Norma de Protección del Cliente 3.1)
- > **Práctica Esencial 4B.2** El proveedor se comunica con los clientes en momentos apropiados y a través de los canales adecuados. (Norma de Protección del Cliente 3.2)
- > **Práctica Esencial 4B.3** El proveedor adopta las medidas necesarias para garantizar que el cliente entienda todo y para apoyar la toma de decisiones del cliente. (Norma de Protección del Cliente 3.3)

4B.1 DIVULGAR POR COMPLETO LA INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

La transparencia en la información del producto es vital para la comprensión del cliente. Cuando los clientes entienden los productos que están comprando y utilizando, es más probable que los utilicen con éxito. El éxito del cliente es un determinante importante para la salud de su cartera. Además, la comprensión del cliente ayuda a crear confianza en su organización.⁹⁰ La [Tabla 25](#) establece políticas de transparencia para cuatro productos.

Al proporcionar la información enumerada en la Tabla 25, tenga en cuenta las siguientes prácticas:

- Escriba contratos de productos en un lenguaje sencillo. Si la ley requiere que usted use un lenguaje técnico, compruebe que su Documento de Hechos Clave (vea la [Tabla 25](#)) esté escrito en un lenguaje sencillo. No use cláusulas ilegales. No utilice la letra pequeña.
- Para préstamos con garantía grupal o fiador, defina claramente las obligaciones de los afiliados o los garantes, y comuníquelos a los miembros del grupo o a los garantes.
- Si el préstamo tiene una tasa variable y/o está denominado en una moneda distinta a la moneda principal de la fuente de ingresos del cliente (por ejemplo, el cliente gana ingresos en pesos y el préstamo es en USD), explique claramente los escenarios de precios y costos al cliente, incluido un escenario pesimista en el que cambian los tipos de cambio y el préstamo no vale tanto dinero.
- Para los clientes que utilizan servicios de pago, asegúrese de que la documentación que enumera todas las tarifas, términos, impuestos y condiciones de cancelación se proporciona en sus agentes de pagos. Tales servicios incluyen transferencias de dinero, pagos de facturas, recarga de tiempo de antena y retiro de depósitos.

⁹⁰ Los [resultados de la investigación Client Voice](#) (página 18) muestran una clara correlación entre la comprensión de los términos del préstamo por parte del cliente y si un cliente calificó su experiencia con los PSF como favorable o no. Aquellos clientes con una fuerte comprensión de los términos y las condiciones del préstamo tenían más probabilidades de calificar su experiencia de proveedor como favorable o muy favorable. Aquellos que no entendían bien los términos eran más propensos a calificar su experiencia de proveedor como muy desfavorable o desfavorable.

TABLA 25. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRANSPARENCIA PARA CUATRO PRODUCTOS

	Crédito	Ahorros	Pagos	Seguro
Información a revelar	<ul style="list-style-type: none"> - Monto total del préstamo - Precios, incluidos todos los cargos⁹¹ - Costo total del crédito (principal, intereses y tasas) y TEA/TIE⁹² - Fecha de desembolso y plazo del préstamo - Plazo de amortización con importes de principal e intereses, número y fechas de vencimiento de todas las cuotas de amortización - Tasas de interés moratorias⁹³ - Período de gracia (si existe) - Penas por atrasos o prepago - Ahorros obligatorios (si los hubiera) - Productos vinculados (si los hubiera) - Obligaciones de los afiliados o garantes (si las hubiera) - Procedimientos de aseguramiento colaterales (si es el caso) - Cualquier restricción en el uso del préstamo - Periodos de enfriamiento - Derechos de cancelación - Consecuencias de la morosidad y el incumplimiento - Si los términos y condiciones pueden cambiar con el tiempo⁹⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarifas⁹⁵ - Tipo de interés y cómo se calcularán los importes (sobre la base del depósito original o compuesto por devengo de intereses) - Saldos mínimos y máximos y límites de retiro - Otros límites/condiciones de acceso al ahorro - ¿Cómo/cuándo se utilizarán los ahorros en caso de incumplimiento del préstamo? - Si los depósitos están asegurados por el Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> - Importe pagado por el remitente en la moneda del remitente - Tipo de cambio estimado - Importe a recibir en la moneda de destino - Tarifas - Instrucciones para recaudar dinero - Condiciones de cancelación - Instrucciones para resolver errores - Impuestos (si los hay) - Productos vinculados (si los hay) - Confirmación de la transacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Prima - Eventos cubiertos - Personas cubiertas - Importe y duración de la cobertura - Cuándo y cómo presentar una reclamación - Documentación necesaria para probar el daño - Cualquier exclusión importante - Términos relacionados con cancelación y prepago - Periodos de enfriamiento - Derechos de cancelación
Formato de la información	Proporcione la información anterior en verde en un Documento de Hechos Claves, un breve documento que resalta la información clave del producto, a diferencia del contrato de préstamo más largo y legalmente vinculante. Incluya toda la información anterior en el contrato de préstamo.	Documento escrito	Documento escrito	Proporcione la información de arriba en azul en un certificado de cobertura, después de la firma. Proporcione toda la información por escrito o verbalmente, antes de firmar.
Plazo a revelar	Antes de que el cliente firme el contrato de préstamo inicial y antes de la renovación.	Antes de depositar dinero	Proporcione la confirmación de la transacción inmediatamente después de una transacción y toda la información antes de iniciar una transacción.	Antes de inscribirse en el plan de seguro y al renovarlo. Cuando un cliente inicia una reclamación, proporcione información sobre los posibles beneficios.
Otras consideraciones	Al firmar, proporcione a los clientes una copia firmada del contrato sin espacios en blanco. Esto se aplica a los productos grupales e individuales.	Haga el mismo esfuerzo para educar a los clientes sobre los productos de ahorro, ya sean vendidos como voluntarios, obligatorios o grupales.		Haga el mismo esfuerzo para educar a los clientes sobre los productos de seguros, ya sean vendidos como voluntarios, obligatorios o grupales. También explique a los clientes la importancia de informar a los beneficiarios de su cobertura bajo los productos de seguro del cliente.

GRÁFICO 2. DOCUMENTOS DE HECHOS CLAVE PARA LOS CLIENTES DE PRÉSTAMOS (MUESTRA)

Además de proporcionar el documento de préstamo completo, proporcione a los clientes un resumen de hechos clave como el que se muestra a continuación.

	Lo básico Está prestando <input type="text"/> Monto total que pagará, si hace sus pagos a tiempo <input type="text"/> Su tasa de interés es <input type="text"/> En comisiones pagará <input type="text"/>
	Los pagos de cuotas Su crédito empieza en la fecha <input type="text"/> Hay que pagar cada cuota para el <input type="text"/> Si todas sus cuotas se pagan a tiempo, su último pago sería en la fecha <input type="text"/>
	La garantía La garantía para su crédito es <input type="text"/> Si no pagara el crédito <input type="text"/>
	Multas y penalidades Si paga tarde sus cuotas, tendrá que pagar: <input type="text"/> Para cada día que está atrasado su pago.
	¡Su crédito está asegurado! Si se muriera por causas naturales, su familia debe llamar a: <input type="text"/> Si su familia sigue las instrucciones correctamente, se quedarán con el monto total del crédito, pero dejarán de pagar las cuotas.
	Preguntas o preocupaciones? Si tiene alguna pregunta sobre su crédito, llame: <input type="text"/> Si tiene algún problema con nuestro servicio, llame: <input type="text"/>
<i>Diseñados para el Programa de facilitación APR/EIR / Imágenes son de www.clker.com</i>	



- La herramienta [Documentos esenciales para nuevos clientes](#), de Smart Campaign proporciona una plantilla de ejemplo para un resumen transparente del préstamo y un calendario de pagos. También disponible en [español y francés](#).
- El [Kit de Bienvenida de Crezcamos S.A.](#) es utilizado por la institución para comunicar claramente la información esencial a los clientes.
- El [folleto de resumen del contrato de préstamo](#) de Mibanco Perú es un ejemplo de un documento de hechos clave que ayuda a los clientes a entender su contrato de préstamo. También disponible en [español](#).
- La [declaración de divulgación](#) del Banco Popular de Caraga (Filipinas) ayuda a los clientes a comprender la información clave, incluidos cargos bancarios, tasas de interés y otros cargos.
- JSC Microfinance Organization Crystal (Georgia) utiliza un [contrato de préstamo en lenguaje sencillo](#) para clientes que buscan créditos para pequeñas empresas. Este ejemplo de contrato es sucinto, escrito en lenguaje sencillo y utiliza muy pocos términos especializados.

NOTAS DE TABLA 25 (página 143)

⁹¹ Además de comunicar otras tarifas, si deduce los honorarios del primer pago del principal (es decir, cuota inicial, seguro, depósito de garantía), comuníquesele claramente a los clientes antes del desembolso.

⁹² TEATEA (Tasa Efectiva Anual) y TIETIE (Tasa de Interés Efectiva) son dos métodos para comunicar los precios en términos anuales. TEA, la norma en algunos países, como los Estados Unidos, no tiene en cuenta el efecto de la composición, mientras que TIE, la norma en países como los de la Unión Europea, tiene en cuenta el interés compuesto. Ambos enfoques coinciden en la cifra para el precio de un período más corto, como un mes. Sin embargo, al anualizar esa cifra mensual, el efecto de composición genera una cifra anual mayor que la aproximación nominal. Cuanto mayor sea la tasa de interés mensual, mayor será la diferencia entre la TEA anualizada y la TIE anualizada. La herramienta para el cálculo de la transparencia de MFTransparency se puede utilizar para calcular TEA y TIE. En los mercados en los que casi todos los proveedores cotizan las tasas de interés otra forma (por ejemplo, tarifas planas, CAT en México, TCEA en Perú, TEAC en Bolivia, etc.), el formato prevaleciente puede usarse además de TEA o TIE junto al costo total del préstamo.

⁹³ La tasa de interés moratorio (también denominada tasa de interés moratoria) se refiere a la tasa de intereses punitivos que se cobran sobre los intereses regulares en el caso de un reintegro tardío de más de un número fijo de días, por daños en acciones por incumplimiento del contrato de préstamo.

⁹⁴ Tales como los cambios en las tasas de interés en el caso de préstamos a tasa variable o tipos de cambio en préstamos.

⁹⁵ Por ejemplo, las tarifas asociadas con la apertura y el cierre de cuentas, el mantenimiento de cuentas, consultas de saldos, retiros, pagos, transferencias, uso de cajeros automáticos y uso de teléfonos móviles para transacciones de pago. Si las tarifas varían en función de los saldos de cuenta o el uso (por ejemplo, por ejemplo, si ciertos servicios son gratuitos cuando el saldo se mantiene por encima de un mínimo), estas condiciones también deben quedar claras.

4B.2 COMUNICARSE DE UNA FORMA QUE LOS CLIENTES PUEDAN COMPRENDER FÁCILMENTE, EN LOS MOMENTOS ADECUADOS

A menudo, los PSF proporcionan información completa y precisa sobre el producto, pero la comunican de una manera difícil de entender para los clientes. La forma en que sus ventas y personal de gestión de productos explican las cosas a los clientes hará toda la diferencia en si los clientes pueden absorber la información y utilizarla para tomar decisiones importantes sobre sus finanzas.

Los clientes deben tener tiempo para revisar la información del producto, comparar las opciones y hacer preguntas antes de tomar una decisión. Para ello, necesitan información relevante del producto al menos 24 horas *antes de la firma*. En la práctica, esto significa proporcionar documentación del producto que los clientes pueden llevar a casa y revisar antes de la venta. Muchas veces, un cliente querrá compartir la información del producto con una persona de confianza (por ejemplo, su cónyuge) antes de firmar. Asegúrese de que el cliente también tiene la oportunidad de rechazar el producto sin sentirse obligado a firmar el contrato.

Informe a los clientes *antes* de realizar cambios en los términos y condiciones especificados en sus contratos, por ejemplo, si cambia la tasa de interés pagada sobre los ahorros. También informar a los clientes antes de que expire su póliza de seguro, para que sean conscientes y tengan la oportunidad de renovar la póliza.

Por último, ponga en marcha un sistema para proporcionar a los clientes información exacta de la cuenta, a petición. Para algunos proveedores, se proporciona un mecanismo bajo demanda a través de banca en línea y/o móvil, lo que proporciona a los clientes acceso en cualquier momento a la información de su cuenta y opciones de baja tecnología como respuesta a las preguntas de los clientes por teléfono y en persona. El personal del campo y de la sucursal debe tener acceso inmediato a la información actualizada de la cuenta siempre que esté interactuando con el cliente. Proporcione a los clientes recibos de papel o digitales, basados en la capacidad del cliente y el contexto de todas las transacciones. En el caso de préstamos con garantía grupal o de un garante y cuentas de ahorro grupales, proporcione a cada miembro del grupo o garante el saldo total de la cuenta al menos trimestralmente



La calificación de [Transparencia en la Práctica](#) de MicroFinanza Rating sugiere buenas prácticas para mejorar la transparencia en las sucursales bancarias y en el campo (por ejemplo, en los hogares y negocios de los clientes).

EJEMPLO DE CAMPO 38. GATSBY MICRO FINANCE LTD. PROPORCIONA INFORMACIÓN TRANSPARENTE SOBRE PRÉSTAMOS

En el mercado de microfinanzas de Uganda, las divulgaciones no transparentes son la norma. No hay una única referencia que los clientes puedan consultar para comprender la fijación de precios de sus préstamos. Los planes de amortización con frecuencia no incluyen las tasas de interés, los honorarios, las comisiones u otros componentes del precio.

En este mercado, una microfinanciera, Gatsby, ha elaborado una estructura de pagos que se destaca. En una única hoja de papel, Gatsby proporciona información completa y clara sobre el préstamo. La estructura muestra todos los honorarios y comisiones del préstamo, la tasa de interés y su método de cálculo, el período de gracia para el pago, una estructura de pagos completa que desglosa interés y cuotas mensuales principales, incluidas aquellas adeudadas y las que restan por pagar, así como también el monto total de intereses que deberá pagarse durante el plazo del préstamo. La estructura también incluye información de referencia importante, como el nombre del oficial de crédito y la información de contacto de la sucursal, además de la fecha en que se ha generado la estructura.

Un beneficio importante para Gatsby es que, en un mercado donde es común que el oficial de crédito robe regularmente de los pagos del cliente, los clientes ahora tienen un documento claro que describe exactamente lo que han pagado y lo que adeudan. De manera similar, compartir una enorme cantidad de información sobre los precios del préstamo permite a los clientes comprender mejor su préstamo. Esta transparencia permite a Gatsby generar mayor confianza con sus clientes: una ventaja importante en comparación con sus competidores.

4B.3 APOYAR LA TOMA DE DECISIONES DEL CLIENTE

Si bien su interacción personalizada con los clientes (es decir, las reuniones en persona, las conversaciones telefónicas) es el canal más importante para comunicar la información a los clientes, compruebe que la información que pone a disposición del público también es útil para la toma de decisiones del cliente. Debe ser exacta, y los anuncios no deben ser engañosos. Sus precios deben publicarse en un lugar de dominio público (por ejemplo, cartel en la sucursal, su sitio web), como así también su TEA o TIE. Además de cotizar la tasa de interés en TEA o TIE, es útil para los clientes ver la tasa de interés en la forma más utilizada en su mercado (por ejemplo, tarifas planas, CAT en México, TCEA en Perú, TEAC en Bolivia, etc.).

Utilice varios canales de comunicación para obtener información importante. Por ejemplo, la información sobre precios (tasas de interés, honorarios y comisiones) debe poder visualizarse y estar visible en las sucursales (a través de carteles, folletos, notificaciones, etc.) y debe explicarse al cliente verbalmente. Otras formas de comunicación incluyen radio, sitios web, mensajes SMS y televisión. Los empleados deben estar entrenados para que puedan discutir términos y condiciones con los clientes en varias ocasiones durante el proceso de solicitud del producto. El personal debe saber cómo evaluar la comprensión del cliente, por ejemplo, mediante el uso de un conjunto de preguntas de conversación que indica si los clientes podrán aplicar la información del producto compartida por el empleado. El personal de campo puede querer proporcionar un número de teléfono a los clientes para estar disponibles para responder a las preguntas. Proporcione a su personal capacitaciones de actualización anualmente. Al igual que con otras políticas de protección de clientes, utilice un proceso de control interno para verificar que el personal esté aplicando sus políticas de transparencia.

Por último, es importante participar en cualquier iniciativa de transparencia que esté disponible en su país o región. Tales iniciativas podrían incluir esfuerzos organizados para publicar las tasas de interés de los proveedores, estandarizar los cálculos de las tasas de interés, crear estándares para la transparencia en la publicidad o estandarizar el lenguaje del contrato. Si estos esfuerzos son exitosos, su tarea de transparencia será más fácil, ya que es difícil ser el pionero en un mercado. Por ejemplo, es difícil ser la única institución que cotiza las tasas de interés en un saldo decreciente mientras que los competidores

están cotizando tarifas planas. Del mismo modo, una vez que algunos proveedores comienzan a usar publicidad engañosa, otros tienden a seguir su ejemplo. Su participación en iniciativas de transparencia a nivel de mercado aumentará la probabilidad de que esté practicando la protección del cliente en condiciones de igualdad.



- [La herramienta de Cálculo de la transparencia](#) de MFTransparency es una herramienta basada en Excel que permite a los proveedores calcular los precios de sus préstamos en TEA y TIE y comprender los factores que influyen en el precio. El paquete de [Educación al Consumidor](#) complementario es un conjunto de herramientas, manuales, imágenes, videos, etc. Que los proveedores pueden usar para mejorar la forma en que habla de los precios con los clientes.
- Los [Documentos esenciales para nuevos clientes](#) de Smart Campaign pueden ayudarlo a comunicarse con los clientes sobre cuestiones clave, como los términos y las condiciones del préstamo, los derechos y las responsabilidades de los clientes, la privacidad de los datos, los procedimientos de morosidad y más. También disponible en [español y francés](#).
- [Transparencia en Promociones y Ventas: Una Lista de Verificación para Proveedores de Servicios Financieros](#) es una serie de listas de verificación para que los PSF comprueben la transparencia de sus procesos de ventas para diferentes tipos de productos de crédito y clientes. También disponible en [español y francés](#).
- [Fijación de precios transparente y responsable en Mi-Bospo](#) es un estudio de caso que discute cómo la institución bosniana comunica los precios a los clientes. También disponible en [francés](#).

EJEMPLO DE CAMPO 39. EL BANCO MUKTINATH BIKAS APOYA LA TOMA DE DECISIONES DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN PREVIA AL PRÉSTAMO

Muktinath Bikas Bank Limited ofrece servicios de microfinanciamiento a mujeres de bajos ingresos en todo Nepal. El banco ofrece un entrenamiento de 14 horas previo al préstamo para equipar a los prestatarios potenciales con el conocimiento que necesitan para ser un miembro exitoso del grupo. A lo largo de siete días (dos horas al día), un oficial de préstamo se reúne con clientes potenciales y discute la siguiente información:

- **Día 1:** Las causas de la pobreza y sus efectos sobre los pobres, el banco y sus valores, una introducción básica al programa de microfinanzas.
- **Día 2:** Cómo funciona el préstamo grupal, lo que incluye la formación de grupos y centros, cómo seleccionar y despedir a los miembros del grupo, los roles y las responsabilidades de los líderes del grupo y los beneficios de participar en un grupo.
- **Día 3:** Los principios del microfinanciamiento, las características de un buen centro, el monitoreo del centro, y más sobre derechos y responsabilidades de miembros/líderes.
- **Día 4:** Visión general de los productos y servicios que el banco ofrece, sus objetivos, precios, términos y condiciones. Estos se comparan con las herramientas financieras informales típicamente utilizadas en Nepal, con una discusión de cómo las herramientas formales son superiores.
- **Día 5:** Seguridad del préstamo, transferencia de dinero, cálculo de intereses, cómo funciona la garantía del grupo y el propósito del cheque de utilización del préstamo.
- **Día 6:** Los oficiales de préstamo realizan pruebas verbales con los participantes para evaluar su aprendizaje durante la capacitación, y los miembros de la familia de los participantes están invitados a hacer preguntas sobre el programa. Estas preguntas son contestadas por los participantes para demostrar su comprensión (con la ayuda de los oficiales de préstamo, según sea necesario). Esta interacción también se utiliza para afirmar el apoyo del miembro de la familia para que el prestatario se una a un grupo.
- **Día 7:** El gerente de sucursal y el oficial de préstamos administran una prueba verbal de reconocimiento de grupo —que cubre los mensajes más importantes de los seis días anteriores— y determinan si los clientes potenciales están listos para formar grupos o si necesitan discusión adicional con el personal del banco.

Este amplio programa de capacitación es apropiado para los clientes objetivo de Muktinath Bikas, personas que tienen poca o ninguna exposición a los servicios financieros formales. Está diseñado para preparar a los clientes potenciales para una participación grupal exitosa informándolos completamente sobre todos los aspectos del programa y sus derechos. También beneficia al PSF ya que sirve como una formación para nuevos oficiales de préstamos (que estudian el manual de capacitación y asisten a los entrenamientos como asistentes) y mediante la reducción de riesgos como clientes mal informados y problemas de formación de grupos.

Lea el estudio de caso completo [aquí](#).

Estándar 4C

Trato Justo y Respetuoso de los Clientes

Los proveedores de servicios financieros y sus agentes tratarán a sus clientes de manera justa y respetuosa.

No mostrarán discriminación. Los proveedores garantizarán medidas de seguridad adecuadas para detectar y corregir actos de corrupción así como tratamientos agresivos o abusivos de sus empleados y agentes, en particular durante los procesos de ventas de préstamos y cobro de deudas.

- > **Práctica Esencial 4C.1** El proveedor promueve y refuerza el trato justo y respetuoso de los clientes en línea con un código de conducta institucional. (Norma de Protección del Cliente 5.1)
- > **Práctica Esencial 4C.2** El proveedor tiene políticas y procesos documentados para evitar la discriminación contra las categorías protegidas en la selección de clientes y al establecer sus términos y condiciones. (Norma de Protección del Cliente 5.2)
- > **Práctica Esencial 4C.3** El personal del proveedor y sus agentes de cobranzas cobran los préstamos de manera apropiada. (Norma de Protección del Cliente 5.3)
- > **Práctica Esencial 4C.4** El proveedor tiene sistemas efectivos para prevenir y detectar el fraude. (Norma de Protección del Cliente 5.4)
- > **Práctica Esencial 4C.5** La gerencia y supervisión del proveedor apoyan el trato justo y respetuoso de los clientes. (Norma de Protección del Cliente 5.6)
- > **Práctica Esencial 4C.6** Las reclamaciones de seguros se procesan de manera eficiente, justa y oportuna. (Norma de Protección del Cliente 5.5)

4C.1 HACER CUMPLIR UN CÓDIGO DE CONDUCTA

Un Código de Conducta institucional (o Código de Ética) ayuda a los empleados a practicar un trato justo y respetuoso de los clientes mediante la definición de normas claras de conducta profesional que deben mantener. Un Código escrito no garantiza la conducta ética, pero es un primer paso hacia la formalización de una cultura organizacional ética.

Su Código debe aplicarse a todo el personal, agentes y proveedores de terceros (por ejemplo, agentes, cobradores de deudas) para garantizar que los clientes estén protegidos al interactuar con cualquier persona que trabaje en nombre de su organización. Debe especificar el comportamiento esperado, así como sanciones por violaciones del código. El [Cuadro 16](#) proporciona un esquema básico para el contenido del Código.

Es vital que el personal firme su acuerdo de cumplir con el Código de Ética y que se los entrene en el contenido el Código. Si bien usted no es responsable de proporcionar capacitación a proveedores y agentes de terceros, debe solicitar la verificación de que estas partes tengan un Código de Conducta y capaciten a su personal al respecto. Cuando esté entrenando a su propio personal, use ejemplos de la “vida real” que resalten situaciones en las que el cumplimiento con el Código puede ser difícil (por ejemplo, cuando se trata con clientes irrespetuosos cuando otro miembro del personal le pide cometer un fraude menor).

Por ejemplo, Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd (India)⁹⁸ utiliza “Ilustraciones de Derechos de los Clientes y Responsabilidades” —una serie de imágenes y textos simples que demuestran cinco derechos de los clientes y cinco responsabilidades del cliente— que permite a los alumnos a discutir cada escenario. A los aprendices se les pide leer la tarjeta y decidir qué derecho de los clientes se apoya o se viola con el comportamiento descrito. Las tarjetas se utilizan para estimular la discusión entre los grupos pequeños de aprendices y para comprobar la comprensión de los alumnos de la conducta ética.

Además de la capacitación en el Código, algunos proveedores usan mentores para transmitir la cultura de ética del proveedor al nuevo personal. Por ejemplo, Compartamos Banco (México) creó su propio Departamento de Ética y Valores.⁹⁹ Una de las tareas de este Departamento es seleccionar y mantener una red de 50 “Guardianes del *Esprit de Corps*”¹⁰⁰ elegidos porque tienen largas temporadas con la organización y ejemplares registros de liderazgo, comportamiento ético y servicio al cliente. Como parte de la capacitación de los

CUADRO 16. CONTENIDO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

- Introducción al propósito del Código
- Misión institucional y valores
- Reglas de conducta
 - Derechos de los empleados
 - Comportamiento hacia otros empleados
 - Comportamiento hacia los clientes
 - Comportamiento hacia la comunidad y el medio ambiente
- Sanciones por violaciones del Código
- Cómo denunciar violaciones al Código y denuncias
- Actualización y retroalimentación del Código

Además de indicar los valores positivos y los comportamientos esperados del personal (por ejemplo, “responder con paciencia y profesionalismo a los clientes enojados”), también describa los comportamientos que la institución no tolerará. Estos deben incluir, al menos, lo siguiente:

- usar lenguaje injurioso
- usar la fuerza física
- limitar la libertad física
- gritarle al cliente
- entrar en casa del cliente sin ser invitado
- humillar públicamente al cliente
- violar el derecho del cliente a la privacidad
- maltratar a un cliente basado en cualquier categoría protegida
- utilizar intimidación o amenazas
- acoso sexual o moral
- solicitar o aceptar sobornos

⁹⁷ La [Práctica Esencial 4c.2](#) llama a los proveedores a implementar una política de no discriminación que prohíba la discriminación de los clientes sobre la base de “Categorías protegidas” de características del cliente, que incluyen etnicidad, género, edad, discapacidad, afiliación política, orientación sexual, casta y religión.

⁹⁸ Para obtener más información sobre este ejemplo, [Illustrations and Activities for Training Loan Officers on Customers' Rights and Responsibilities \(Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd.\)](#). También disponible en [español y francés](#).

⁹⁹ Para más información sobre este ejemplo, consulte [Compartamos: Building institutional culture around a code of Ethics](#). También disponible en [español y francés](#).

¹⁰⁰ *Esprit de Corps* se define como un sentimiento de orgullo, compañerismo y lealtad común compartido por los miembros de un grupo en particular.

empleados, cada nuevo recluta se reúne con uno de los Guardianes, que funciona como un mentor y responde a las preguntas y las dudas.

Finalmente, los clientes necesitan conocer sus derechos para reconocer y reaccionar cuando no son tratados con justicia y respeto. Para que lo hagan, debe informarles de los aspectos principales de su Código de Conducta, incluido lo que no es un comportamiento aceptable por parte de su personal. Sus clientes también deben conocer sus derechos cuando se trata de incautación de garantías, procedimientos de reprogramación de préstamos, privacidad de datos, presentación de una queja y recepción de información de la cuenta. La comunicación puede ser verbal (en diferentes momentos del proceso del producto) o escrita (carteles expuestos en sucursales, dentro de las libretas de clientes, en el contrato, en un resumen de hechos clave, folletos u otra documentación).



- La publicación de Smart Campaign, [Cómo Desarrollar un Código de Ética Institucional](#), proporciona una guía paso a paso sobre la creación o revisión de su Código. También disponible en [español y francés](#). Smart Campaign también ofrece ejemplos de códigos de todo el mundo.
- Los [Documentos Esenciales para Nuevos Clientes](#) incluyen un Modelo de Compromiso Institucional con los Clientes, un ejemplo de un folleto de una página que informa a los clientes de su derecho a un tratamiento justo y respetuoso por parte del personal. También disponible en [español y francés](#).
- El aprendizaje en línea del [Código de Conducta](#) de Grameen Financial Services Pvt. Ltd. es un ejemplo de una prueba dada al personal al final de su entrenamiento sobre el Código de Conducta.
- La [capacitación de oficiales de préstamos sobre los derechos y responsabilidades de los clientes](#) de Sahayata Microfinance Pvt. Ltd. es un ejemplo de cómo utilizar dibujos y debates para capacitar al personal sobre los derechos de los clientes. También disponible en [español y francés](#).
- Opportunity Bank Uganda utiliza su [Política de Servicio al Cliente](#) para capacitar al personal y responsabilizarlo por los altos estándares de atención al cliente.
- El [Código de Conducta de la Fundación Kashf](#) cubre todos los aspectos de la protección del cliente.

4C.2 NO DISCRIMINAR A “CATEGORÍAS PROTEGIDAS” DE CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE

Implementar una política de no discriminación que prohíba la discriminación de los clientes sobre la base de “Categorías protegidas” de características del cliente, que incluyen etnicidad, género, edad, discapacidad, afiliación política, orientación sexual, casta y religión.

La discriminación es diferente de apuntar a clientes para su inclusión en un programa (por ejemplo, préstamos a mujeres, cuentas de ahorro para jóvenes). La orientación generalmente corrige un problema existente de exclusión, mientras que la discriminación implica tratar a un cliente o cliente potencial de manera diferente y menos favorable en función de características personales o afiliaciones. Los términos y las condiciones para los individuos solo deben diferir basados en: 1) análisis basado en el riesgo (p. ej., los agricultores rurales en zonas frecuentemente inundadas podrían considerarse demasiado riesgosos o los préstamos podrían ser menos costosos para clientes repetidos con historias de pago estelares); 2) los mercados objetivo definidos en su misión (por ejemplo, “nuestra misión es brindar servicio a los jóvenes en las zonas urbanas”); o 3) acomodaciones basadas en necesidades especiales (por ejemplo, una persona con movilidad limitada paga mensualmente en lugar de semanalmente, dada su dificultad para llegar a la sucursal). Dicha diferenciación debe aplicarse de manera coherente y transparente.

Muy pocas instituciones tienen una política de no discriminación que proteja los tipos de clientes enumerados anteriormente. La mayoría de estos proveedores no quieren expresamente negar los derechos de los clientes, pero no son conscientes de cómo las políticas institucionales y el comportamiento del personal afectan a ciertos clientes. En el [Cuadro 17](#) se dan ejemplos de políticas discriminatorias y comportamientos del personal. Incluso si usted cree que su personal está tratando a los clientes de manera justa, ponga en práctica una política de no discriminación para aclarar las expectativas de la institución y para estandarizar el comportamiento de todos los empleados.

EJEMPLO DE CAMPO 40. TUJIJENGE PRESENTA UNA CARTA DE SERVICIO AL CLIENTE

Tujijenge (Tanzania) muestra la siguiente carta de clientes en sus salas de banca y áreas de espera de clientes. Aunque aparece en inglés a continuación, el PSF utiliza los idiomas locales para las cartas mostradas a los clientes. La carta explica los servicios y la información que los clientes tienen derecho a esperar de la PSF, así como su derecho a expresar quejas. Los proveedores que adapten esta carta para su propio uso podrían considerar agregar una viñeta sobre la protección de la privacidad de los datos.



NUESTRO COMPROMISO A LOS CLIENTES

- Escucharemos las quejas y sugerencias de nuestros clientes quienes nos visitan, llaman y usan las cajas para sugerencias, y responderemos a sus preocupaciones con urgencia.
- Le informaremos de inmediato en el caso de que haya algún cambio en nuestros servicios, a través de cartas o las pizarras en las sucursales.
- Los desembolsos en nuestras sucursales no tomarán mucho tiempo. En el caso de que hay un atraso, el cliente tiene el derecho de ver al gerente de la sucursal para recibir una explicación del porqué.
- Le daremos un recibo para todos los pagos hechos a Tujijenge, así que recuerden solicitar su recibo con el sello de Tujijenge después de hacer cada pago. En el caso de que no le den el recibo, por favor llama a los números de contacto abajo. Todos los pagos a Tujijenge deben ser hechos en las oficinas de Tujijenge o por M-pesa.
- Nunca le solicitaremos dinero para acceder a cualquier servicio de Tujijenge Tanzania.
- En el caso de que tengan la necesidad de hacer un pago a través del personal de Tujijenge, el cliente recibirá una notificación por escrito en un documento formal de la oficina. El cliente tiene el derecho de recibir este documento con la firma del gerente de la sucursal.

Para contactarnos, llame;

Línea directa: 0719 34 10 34

Gerente General: 0688 467 934

Gerente de Crédito: 0783 333 172

Gerente de la sucursal Makumbusho: 0713 49 45 07

Gerente de la sucursal Tazara: 0682 91 95 51

Gerente de la sucursal Mbagala: 0682 91 95 65

Gerente de la sucursal Mwanza: 0784 98 40 30

Gerente de la sucursal Musoma: 0784 84 67 45

¡Constrúyete con Tujijenge Tanzania!

EJEMPLO DE CAMPO 41. ASKI SANCIONA LAS VIOLACIONES AL CÓDIGO DE CONDUCTA

Alalay Sa Kaunlaran, Inc. (ASKI), una institución financiera filipina, cree que el comportamiento ético del personal es un componente crítico tanto del buen servicio al cliente como de la gestión de los recursos humanos. ASKI implementa su “Código de Conducta y Disciplina” por medio de la capacitación del personal, revisiones del desempeño del personal, encuestas de satisfacción del cliente y el Protocolo de Valores de ASKI, un proceso establecido para abordar las violaciones del Código por parte del personal.

El Protocolo de Valores establece pasos claros para manejar violaciones de personal que son realizadas por compañeros de trabajo, clientes, supervisores o auditores internos. Los pasos incluyen lo siguiente:

1. El caso está documentado por el supervisor o auditor inmediato del empleado.
2. Esta documentación se presenta al gerente del empleado para su revisión, si es apropiado. Si no es apropiado involucrar al supervisor inmediato, el caso es revisado a un nivel más alto, para asegurar una evaluación objetiva.
3. El Equipo de Auditoría Interna lleva a cabo y documenta una investigación inicial y presenta los resultados a un Comité de Ética dirigido por el Departamento de Recursos Humanos.
4. El Comité de Ética revisa el caso y selecciona una sanción apropiada mediante el uso del Código de Conducta y el Manual de Disciplina como referencia. Las sanciones dependen de la gravedad del delito.
5. La alta gerencia sigue el caso para asegurarse de que se tomaron los pasos apropiados para resolver el problema.
6. Los resultados sociales son documentados por el supervisor inmediato (a menos que estén implicados, este sea el gerente de la sucursal) y presentados al Comité de Ética. Si el comité está satisfecho con los resultados, declaran el caso cerrado.

Un empleado que recibe cualquier acción disciplinaria no puede aspirar a una promoción por un año. Por supuesto, las ofensas más serias pueden generar la suspensión provisoria del empleado o la terminación de su contrato. Por otro lado, la retroalimentación positiva se refleja en la evaluación del desempeño del empleado. El informe de evaluación de desempeño del personal regular incluye un ítem relacionado con el cumplimiento de la política de personal. ASKI también reconoce al personal sobresaliente y utiliza el cumplimiento de las políticas del Código de Ética como indicador de este premio.

CUADRO 17. EJEMPLOS DE POLÍTICAS DISCRIMINATORIAS Y COMPORTAMIENTOS DEL PERSONAL

La discriminación puede institucionalizarse mediante políticas, a través de una práctica “no oficial”, pero generalizada, o puede ser perpetrada por representantes individuales del PSF, incluso cuando las políticas institucionales no apoyan su comportamiento.

Ejemplos incluyen lo siguiente:

- El PSF no proporciona suficiente orientación a los empleados sobre el tratamiento apropiado e inapropiado de clientes y clientes potenciales.
- El PSF no investiga ni sanciona casos de discriminación conocida por parte de los empleados.
- Las mujeres deben tener la aprobación de un esposo o un pariente varón para tomar un préstamo, mientras que los hombres no requieren tal aprobación.
- Las personas con discapacidad no pueden acceder físicamente al PSF debido al diseño del edificio.
- El PSF niega las solicitudes de préstamos de personas que viven en vecindarios musulmanes.
- Las mujeres embarazadas son rutinariamente rechazadas por los préstamos comerciales.
- Los formularios de solicitud les piden a los solicitantes que indiquen su afiliación política, lo que permite a los oficiales de crédito usar esta información durante el proceso de aprobación del préstamo.
- Un cajero se niega a tocar el dinero que le ha dado un cliente hindú.
- Un oficial de crédito niega un préstamo a una persona en una silla de ruedas, porque supone que no podrá usar el préstamo de manera productiva.
- Un empleado hace comentarios despectivos sobre el color de la piel de un cliente.
- Un oficial de crédito se niega a darle la mano del cliente homosexual.



- El [tratamiento responsable de los clientes: practicar la no discriminación](#) de Smart Campaign es un documento corto que proporciona más detalles sobre cómo practicar la no discriminación en su institución. También disponible en [español y francés](#).
- Smart Campaign también ofrece un [ejemplo de la política de no discriminación](#) de la Fundación Paraguaya. También disponible en [español](#).

4C.3 DEFINIR PRÁCTICAS JUSTAS Y RESPETUOSAS PARA EL COBRO DE DEUDAS

Convencer a los empleados para que traten a los clientes con igualdad y respeto durante los cobros puede representar un desafío. Es por ello que es importante especificar los estándares de conducta esperada de los empleados (incluido el personal externo, en caso de tercerizar los cobros).

Especificar conductas aceptables e inaceptables

En su manual de crédito, proporcione una descripción detallada de comportamientos aceptables y no aceptables, además de los pasos para seguir en caso de incumplimiento del calendario (es decir, después de cuántos días tomará acción y cuáles son esas acciones) y la capacitación del personal en las políticas. Además de explicar los procesos e identificar el trato prohibido, la capacitación debe incluir habilidades como técnicas de negociación, comprensión de los clientes, manejo de las tensiones y acuerdos amistosos.

Implemente políticas de reprogramación y cancelación

Incluya en sus guías de política de recolecciones para reprogramar¹⁰¹ o cancelar préstamos. La política debe especificar que la reprogramación y las cancelaciones solo deberían ocurrir excepcionalmente y no como una reacción de rutina a la morosidad. Enumere los casos de angustia específica del cliente que requerirían reescalonamiento o refinanciamiento (por ejemplo, un desastre natural o causado por el hombre, hospitalización importante, etc.) y aquellos que requerirían cancelación. Como una mayor protección contra el endeudamiento excesivo y el abuso, evalúe la disposición de los clientes a pagar como parte del proceso de recuperación de préstamos y requiera que la reprogramación/las cancelaciones sean autorizadas por un empleado de mayor rango que el que propone la reprogramación, la refinanciación o la cancelación. En el Cuadro 18 se presenta un ejemplo de política de reprogramación, basada en la política utilizada por FUBODE (Bolivia).

¹⁰¹ Los **préstamos reprogramados** son préstamos cuyo plazo ha sido modificado para permitir un nuevo calendario de pagos, ya sea para alargar o posponer las cuotas originalmente programadas, o para alterar sustancialmente las condiciones del préstamo original, como el monto del préstamo. El término “préstamos reprogramados” generalmente también incluye préstamos refinanciados, que son préstamos que han sido entregados para permitir el reembolso de préstamos anteriores para los cuales el cliente no pudo pagar las cuotas programadas

CUADRO 18. MUESTRA DE UNA POLÍTICA DE REPROGRAMACIÓN

La reprogramación solo se puede considerar para casos especiales en los que el cliente ha caído en mora o su capacidad de pago se ha visto comprometida debido a factores fuera del control del cliente. El cliente debe demostrar su disposición a pagar. Bajo ninguna circunstancia un cliente puede tener más de tres préstamos reprogramados. Los clientes son elegibles para la reprogramación de préstamos solo en los siguientes casos:

- Robo de maquinaria o equipo de herramientas clave utilizado en el negocio del cliente
- Enfermedad grave o muerte del cónyuge o hijos del cliente principal
- Desastres naturales que suponen una pérdida significativa para el negocio del cliente

En todos los casos, la capacidad de pago y la disposición del cliente deben evaluarse por los siguientes medios:

- Completo análisis de la capacidad de pago
- Visita domiciliaria y de negocios
- Comprobación del historial de pagos
- Verificación de las deudas pendientes de los garantes
- Verificación de garantías, cuando corresponda

Lea la política completa [aquí](#).

Ajustar las políticas colaterales

La morosidad es más común durante la incautación colateral, pero incluso los clientes morosos tienen derecho a un trato justo y respetuoso. Su política de aseguramiento de garantías debe especificar cuándo y en qué condiciones la apropiación es adecuada. Debe exigir que el personal extraiga otras opciones antes de pasar a la incautación colateral y que se cumplan las leyes locales (por ejemplo, obtener una orden judicial). La póliza también debe prohibir que el personal obligue a los clientes a vender sus propias garantías para pagar su deuda, así como la práctica de clientes que venden garantías al personal, agentes

o cualquier persona afiliada a su organización. Si el valor de la garantía incautada excede lo que el cliente debe a su institución (el principal pendiente + intereses acumulados hasta 180 días + cualquier honorario de penalización y costos legales), devuelva la diferencia al cliente. Por último, si la práctica de su institución es mantener la garantía en las instalaciones (por ejemplo, en una sucursal), debe mantenerse en un cuarto cerrado o en un área segura y la ubicación debe anotarse en el contrato del cliente.

Es importante que los clientes conozcan los procesos de incautación colateral antes de tomar un préstamo. Hacerlo no solo aumenta la transparencia para el cliente, sino que también crea una mayor responsabilidad entre el personal, que será consciente de que los clientes conocen sus derechos. Si la incautación es absolutamente necesaria, debe ser precedida por la información al cliente y permitir que el cliente intente remediar el incumplimiento. Esta política se aplica a préstamos grupales e individuales. En todos los escenarios predeterminados del cliente, el personal no debe tomar medidas significativas contra el cliente, por ejemplo, la incautación colateral, antes de tomar el tiempo para entender por qué el cliente ha incumplido y discutir soluciones para el pago.



- Las [Pautas de Cobranzas para Proveedores de Servicios Financieros](#) de Smart Campaign es una lista de verificación para que los PSF evalúen sus políticas y prácticas de cobros, con el objetivo de fortalecer la protección del cliente durante el proceso de cobranza. La herramienta aborda políticas, prácticas, manuales y capacitación de recaudación de personal de campo. También disponible en [español y francés](#).
- Las [Políticas de Mejores Prácticas en Cobranzas](#) de Accion proporcionan pautas y ejemplos de casos sobre recaudaciones eficaces y respetuosas. También disponible en [español y francés](#).
- [Tratar a los Clientes con Respeto en la Fundación Mundo Mujer Popayán](#) de Smart Campaign es un estudio de caso de una institución colombiana que estableció lineamientos claros sobre recaudación y reestructuración de préstamos. También disponible en [español](#).
- La [herramienta de capacitación de CERISE sobre el trato justo y respetuoso de los clientes durante el proceso de recaudación](#) es una presentación en PowerPoint que puede utilizar para capacitar al personal de recaudación.
- Swadhaar FinServe (India) utiliza un [código de conducta para las recaudaciones](#), así como [prácticas de cobros para préstamos grupales](#), para responsabilizar al personal y los miembros del grupo por las prácticas apropiadas de recaudación. También disponible en francés.

EJEMPLO DE CAMPO 42. FINCOMÚN INTRODUCE UNA POLÍTICA DE “COBROS CON DIGNIDAD”

FinComún (México) la política “Cobros con dignidad” fue exitosa en reducir la tasa de incumplimiento de los clientes en un 7% en solo un año y en mejorar la reputación del PSF entre sus clientes.

“Cobros con dignidad” desenfatiza el foco en los cobros solamente y, en cambio, promociona el acto de escuchar a los clientes y analizar soluciones de pago. La política incluye varias características importantes:

- Prohíbe las prácticas de cobro abusivas o coercitivas y delinea sanciones por mala conducta. La Auditoría Interna corrobora el cumplimiento del Código y el manual de crédito.
- Prohíbe el uso de agentes de cobros externos y exige que los oficiales de crédito o especialistas de recuperación empleados por FinComún lleven a cabo todas las actividades de cobros.
- Requiere que el personal de cobros se reúna varias veces con los clientes morosos para buscar soluciones de pago y mantener la confianza del cliente. Se alienta al personal a llamar a los clientes como “clientes con préstamos retrasados” en lugar de “clientes morosos” para evitar connotaciones negativas y el desprecio asociado a esa palabra.

Se solicita a los clientes que participen en encuestas de satisfacción, en las cuales se les pregunta sobre su experiencia durante el proceso de cobros.

Además de reducir la tasa de incumplimiento de los clientes, la política ha alentado a más clientes morosos a mantener su vínculo con FinComún, de modo tal que, todos los meses, el departamento de Cobros regresa más de 1,000 cuentas al departamento Comercial, donde cada una representa un cliente que ha vuelto a establecer su buena posición crediticia con la institución.

[Conozca más](#) sobre este ejemplo en la página de Smart Campaign. También disponible en [español](#).

No es infrecuente que los proveedores utilicen agentes de terceros para ayudar en las recaudaciones de préstamos. En estas relaciones, el proveedor es en última instancia responsable del comportamiento del agente. Si su institución utiliza agentes de recaudación de terceros, estos deben cumplir los mismos estándares de conducta que el personal de su institución. Usted no es responsable de la capacitación de terceros, pero debe verificar que reciben capacitación sobre prácticas de recuperación justas y respetuosas. Además, su auditoría interna debe realizar una verificación sobre una muestra de clientes delegados a agentes de terceros para garantizar el cumplimiento.

EJEMPLO DE CAMPO 43. EL CÓDIGO DE SWADHAAR FINSERVE PVT., LTD. INCLUYE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACIONES

Swadhaar (India) utiliza un “Código de Conducta para las Recaudaciones” que proporciona al personal de recaudación directrices y procedimientos específicos para tratar a los clientes con dignidad durante el proceso de cobro de préstamos. El Código detalla las horas que son apropiadas para contactar a los clientes (“entre 7:00 am y 7:00 pm”); cómo deben comunicarse los empleados (“Toda comunicación escrita y verbal con sus prestatarios será en lenguaje local sencillo”); cómo se deben respetar la privacidad del cliente y cómo deben tratarse los clientes (“Swadhaar no recurrirá a intimidación u hostigamiento de ningún tipo, ya sea verbal o físico, contra cualquier persona en sus esfuerzos de cobro de deudas, incluidos actos destinados a humillar públicamente o entrometerse en la intimidad de los familiares y amigos de los clientes, mediante llamadas amenazadoras y anónimas o mediante representaciones falsas y engañosas”).

Obtenga más información sobre este ejemplo de campo [aquí](#).

4C.4 PREVENIR Y DETECTAR EL FRAUDE

Aunque el personal puede perpetrar un fraude en un momento dado, preste especial atención a los procesos de ahorro y transferencia de dinero. Por ejemplo, el personal que recauda depósitos de ahorros en efectivo debe dar a los clientes recibos de transacción para evitar que el personal embolse el depósito.

Durante el proceso de transferencia de dinero, a veces una transacción falla. Por ejemplo, la conexión de red móvil podría caer, podría haber una brecha de integración entre múltiples plataformas, o los clientes podrían no tener acceso a carteras móviles debido a problemas técnicos o errores de usuario. Algunos de estos problemas conducen a comportamientos riesgosos de los clientes, como dejar efectivo, números de identificación personal o teléfonos móviles a un agente para completar una transacción cuando regresa la red.

Establezca un proceso para administrar estas situaciones para que el fraude no ocurra. Asegúrese de que los fondos que están “enganchados” entre el que envía y la cuenta del receptor se devuelvan al enviador con una notificación del problema. Una política habitual es que si los fondos no se pueden remitir en 24 horas, la transacción se cancela y el cliente es notificado. De manera similar, si se hace una transacción electrónica a la cuenta incorrecta (si la falta se encuentra con el cliente o el agente), asegúrese de tener una manera de corregir el problema. Por ejemplo, Tigo Ghana (Bancolombia) y WFP (Kenia) tienen líneas de interés para el personal y los agentes para solicitar resolución a sus problemas.

4C.5 CUIDAR CUIDADOSAMENTE EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

Las Prácticas Esenciales 4C.1 a 4C.4 describen muchas políticas y procesos concretos para tratar a los clientes de manera justa y respetuosa. La supervisión de la administración es la clave para hacer cumplir las políticas que usted establece. Auditoría Interna debe verificar la aplicación uniforme de las políticas descritas anteriormente. Auditoría Interna puede utilizar técnicas como las siguientes:

- Comprobar la comprensión del Código por parte del personal, por ejemplo, a través de pruebas aleatorias administradas a diferentes tipos de empleados (por ejemplo, varias posesiones, varias ubicaciones geográficas).

- Realizar visitas de negocios/hogares y entrevistas con clientes en una muestra representativa de clientes cada año. Compruebe que los clientes entiendan sus derechos, incluido el derecho al trato respetuoso de los empleados, y el derecho a quejarse.
- Entrevistar a los clientes que se van para investigar las razones para abandonar la institución (por ejemplo, productos inapropiados, comportamiento del empleado, dificultades para cumplir con las obligaciones del préstamo).
- Verificar que los empleados cumplan con las políticas institucionales sobre reprogramación/refinanciación de préstamos mediante visitas a clientes y archivos de préstamos.
- Examinar datos sobre el procesamiento de reclamaciones de seguros, incluida la prontitud de atención de reclamaciones, y una muestra de rechazos de reclamaciones.
- Examinar un caso de falta de respeto hacia los clientes que incluya las entrevistas con el cliente y el personal para determinar los desgloses en políticas y procedimientos.

La administración debe utilizar los resultados de la auditoría, así como los datos de satisfacción del cliente¹⁰² y los datos de quejas¹⁰³ para obtener una visión completa de cómo se está tratando a los clientes. Junta, esta información provee información valiosa sobre cómo sus clientes viven la experiencia de contacto con su personal y si esa experiencia es positiva o negativa. Actúe rápidamente para hacer frente a cualquier problema con el maltrato del cliente. La falta de respeto hacia los clientes puede convertirse demasiado fácilmente en parte de la cultura de su organización, y no hay mejor manera de ganar una mala reputación en su mercado. Por el contrario, el personal y las políticas institucionales que respetan a los clientes se destacarán como uno de los principales beneficios de hacer negocios con su institución.

¹⁰² [Práctica Esencial 3a.2](#)

¹⁰³ [Estándar 4e](#)

VF AzerCredit (Azerbaiyán)¹⁰⁴ audita cada una de sus sucursales anualmente, e incluye el cumplimiento del Código de Ética del PSF en sus verificaciones. El informe de auditoría se envía a la alta dirección y se envía un informe más sucinto al Comité de Auditoría de la junta. Cuando surge un problema de riesgo grave, el asunto se discute a nivel de la junta directiva. VFAzerCredit estima que de los aproximadamente 2,000 asuntos de preocupación identificados cada año a través del proceso de auditoría, alrededor de 300 se relacionan con el Código de Ética, y de estos, entre dos y cuatro serán lo suficientemente graves como para llamar la atención de la junta.

4C.6 PROCESAR LOS PROCESOS DE RECLAMOS DE SEGUROS DE MANERA JUSAT

Para que los clientes puedan beneficiarse del seguro, sus reclamos deben ser resueltos rápidamente. Un mes es la cantidad máxima de tiempo que su institución debe tomar para resolver las reclamaciones, casi sin excepción. Algunos clientes necesitan los beneficios de inmediato para tratar una situación de emergencia resultante del evento que desencadenó la reclamación, y si el pago de reclamaciones es demasiado lento, pueden verse obligados a vender sus activos productivos o a tomar prestado de otra fuente. El pago extemporáneo de reclamaciones disminuye el valor del servicio de microseguros, y en algunos casos puede incluso agravar la condición del cliente ya que el cliente podría haber hecho frente de una manera alternativa si hubiera sabido de antemano el tiempo que tardaría en recibir los beneficios.¹⁰⁵

CARD MBA (Filipinas), el brazo de seguros de CARD Bank, tiene una política de resolución de reclamaciones de “1-3-5 días” para el seguro de vida. La demanda de indemnización debe ser resuelta dentro de las 24 horas siguientes a la notificación si el cuerpo de la persona fallecida aún no ha sido enterrado en el momento de la validación. El reclamo de indemnización debe ser resuelto dentro de los tres días siguientes a la notificación y con los documentos completos si el cuerpo ya está enterrado en el momento de la

validación. Las reclamaciones complejas —por ejemplo, cuando es difícil obtener un certificado de defunción u otra prueba de muerte— se resolverán con carácter definitivo dentro de los cinco días siguientes a la notificación.¹⁰⁶ Estos tiempos de resolución rápida permiten a la familia del difunto utilizar el pago del seguro para los gastos funerarios y otros gastos inmediatos.

Los *Indicadores de desempeño social* de la Red de Microseguros (2015)¹⁰⁷ establece el indicador de “prontitud de la resolución de reclamaciones” como una forma de medir el tiempo transcurrido entre el momento en que ocurre un incidente asegurado y cuándo el beneficiario recibe su pago. Proporciona un desglose analítico de los tiempos de servicio para informar y procesar un conjunto de reclamaciones. El indicador se define en términos de un calendario como el presentado en la Tabla 26. El esquema describe con mayor precisión el patrón de pago de reclamaciones, ya que este tipo de información se pierde en un promedio aritmético simple.

TABLA 26. CÓMO CALCULAR LA PRONTITUD DE LA RESPUESTA A RECLAMOS

Intervalo	Cantidad de reclamaciones	% de reclamaciones totales
0 to 7 días	_____	_____%
8 to 30 días	_____	_____%
31 to 90 días	_____	_____%
Más de 90 días	_____	_____%
	Total _____	100%

¹⁰⁴ El [Código de Ética de VF AzerCredit: Poner los Valores en Práctica](#) describe cómo el PSF desarrolló y monitorea su Código de Ética. El [Código de Ética completo](#) del PSF se aplica a todos los empleados y al Consejo de Administración, y detalla las expectativas del PSF de conducta ética al tratar con clientes y otros empleados.

¹⁰⁵ [Social Performance Indicators for Microinsurance Handbook](#), página 20.

¹⁰⁶ *Ibid* página 21.

¹⁰⁷ El *Manual de indicadores de desempeño social para microseguros* está disponible [aquí](#).

Notifique al reclamante cuando su institución recibe su reclamación, y de nuevo cuando se resuelva la reclamación. En el caso de que la demanda sea denegada, notifique la denegación y proporcione una razón. También proporcione una manera para que el cliente corrija cualquier deficiencia con la demanda. Por ejemplo, si la reclamación fue denegada porque el cliente no proporcionó la documentación apropiada, el cliente debe tener la oportunidad de corregir su error. Una vez más, los clientes se beneficiarán de un corto tiempo de respuesta entre que hacen la reclamación y reciben una notificación de rechazo, por lo que apunte a responder al cliente dentro de un mes o menos si es posible.



- La herramienta [Smart Microsurance](#) de Smart Campaign esboza las directrices claves de protección del cliente para cada fase del proceso de entrega de microseguros, desde el diseño del producto hasta la respuesta a las reclamaciones. También disponible en [español y francés](#).
- El [Manual de indicadores de desempeño social para microseguros](#) de la Red de microseguros define y describe la “rapidez del índice de resolución de reclamaciones” junto con muchas otras medidas de entrega de microseguros responsable.

Estándar 4D

Privacidad de los Datos de los Clientes

La privacidad de los datos de clientes individuales será respetada de acuerdo con las leyes y reglamentaciones de jurisdicciones individuales. Estos datos solo serán utilizados para los fines especificados en el momento de recolectar la información o según lo permitan las leyes, a menos que se acuerde de otra forma con el cliente.

- > **Práctica Esencial 4D.1** Los datos de los clientes se resguardan de manera segura y confidencial. (Norma de Protección al Cliente 6.1)
- > **Práctica Esencial 4D.2** Se informa a los clientes sobre la privacidad de sus datos y el consentimiento para el uso de sus datos. (Norma de Protección al Cliente 6.2)

4D.1 IMPLEMENTAR UNA POLÍTICA DE PRIVACIDAD Y TECNOLOGÍAS ADECUADAS

Sus clientes comparten información personal y financiera muy importante con su organización, y usted tiene la responsabilidad de proteger la privacidad y la confidencialidad de estos datos. El uso indebido de datos como fotografías de clientes, números de cuenta y documentos de identificación personal puede tener efectos devastadores en los clientes.

Independientemente de la reglamentación nacional, su institución debe tener una política de privacidad y procedimientos escritos que rijan la recolección, el procesamiento, el uso, la distribución y el almacenamiento de información del cliente.¹⁰⁸ La política debe abarcar a los empleados actuales, pero también al personal que deja la organización. Especifique sanciones o penalizaciones en caso de que los empleados violen la política de privacidad, por ejemplo, el uso u obtención inadecuados de datos del cliente, fuga de información o exposición de datos del cliente a terceros sin el consentimiento del cliente.

Si trabaja con proveedores de terceros que tienen acceso a datos de clientes, por ejemplo, proveedores de seguros, agentes de pagos, empresas de marketing, su contrato con estos proveedores debe especificar que mantendrán la seguridad y la confidencialidad de los datos del cliente. Monitoree si los contratistas de terceros están cumpliendo su compromiso con la confidencialidad de los datos, por ejemplo mediante preguntas sobre la seguridad de sus sistemas, entrevistas a los clientes acerca de sus experiencias con respecto a la seguridad de los datos (por ejemplo, “¿El agente le pidió que firmara este acuerdo de privacidad? Y compruebe el proceso del proveedor a través de compras misteriosas.

El personal que deja su institución ya no tiene muchos incentivos para proteger los datos de los clientes. Establezca un proceso para salvaguardar los datos del uso indebido de ex empleados. Tales medidas pueden incluir la terminación de las credenciales de acceso del empleado, la recolección de todos los equipos de trabajo (computadoras portátiles, llaves de construcción, etc.) y la eliminación (borrado de la información) de los propios dispositivos del empleado (por ejemplo, teléfono móvil).

Sus sistemas informáticos también son vulnerables al mal uso. Establezca medidas de seguridad para proteger contra el acceso no autorizado a los datos, mediante la inclusión

de contraseñas, diferentes niveles de acceso para diferentes empleados e infraestructura de software adecuada. Cambie las contraseñas de TI periódicamente y permita un acceso diferente a los datos según la posición del miembro del personal que accede a los datos. Además, realice copias de seguridad de sus sistemas diariamente, con copias de seguridad almacenadas de forma segura fuera del sitio.

FUBODE (Bolivia) tiene asignada una sala específica dentro de cada sucursal para almacenar los documentos físicos de los clientes. Cada una de estas habitaciones cuenta con detectores de humo, cámaras profesionales, sensores de movimiento y armarios laterales resistentes al fuego para almacenar los documentos físicos de los clientes. La sala restringe el acceso a solo un miembro del personal por sucursal. Además, la PSF invirtió un promedio de USD 3,500 por sucursal para instalar en cada sucursal cámaras de vigilancia y un botón de pánico para cada cajero, así como un sistema de alarma supervisado por una oficina central de terceros.¹⁰⁹ Tanto si están computarizados como si no, sus sistemas de información deben garantizar la seguridad y la privacidad de los datos del cliente. No permita a los empleados tomar libremente los archivos del cliente o copias de las bases de datos, y mantenga registros de los nombres del personal que solicita y/o a quien se le otorga permiso para acceder a los archivos del cliente fuera de condiciones normales. Mantenga los archivos del cliente impresos en un lugar seguro, con acceso controlado. Por ejemplo, la política de FinDev (Azerbaiyán¹¹⁰ sobre seguridad de datos establece: “Los contratos de préstamo y copias de todos los demás documentos oficiales con respecto al expediente de préstamo del cliente se guardan en cajas de hierro en la sala del gerente de finanzas. Otros documentos se guardan en estanterías cerradas bajo la supervisión del oficial de préstamo respectivo.” Planifique cómo mantener la seguridad de los datos en caso de interrupción no planificada de la red o de emergencia. Un plan de continuidad de negocios que cubra varios de los escenarios más probables (como una brecha de seguridad, una sobrecarga de red y una desaceleración, o un desastre natural que desconecte la alimentación y la conectividad) ayudará a mantener la información segura durante eventos inesperados cuando los datos se vuelven vulnerables.

¹⁰⁸ La política debe definir qué datos del cliente están cubiertos; quién en la institución es el responsable final de asegurar la privacidad de los datos de los clientes; qué tipo de datos se pueden obtener, por quién, de dónde y para qué; y cualquier requisito legal y regulatorio para recopilar, compartir y usar la información.

¹⁰⁹ Encuentre más información sobre este ejemplo de campo en el [Estudio de Protección de Clientes en América Latina y el Caribe de Smart Campaign](#).

¹¹⁰ Puede encontrar extractos de la política de FinDev [aquí](#).

Finalmente, todos los contratos de productos deben incluir una cláusula de privacidad que especifique cómo se usarán y protegerán los datos. Esta cláusula debe incluirse en idioma simple y mostrarse de manera destacada en el contrato; por ejemplo, no ocultarla en letra pequeña. Para los productos de ahorros, debe estar claro quién tiene acceso a la cuenta del cliente; para los productos de crédito, los clientes deben conocer si su información será compartida con un buró de crédito, u otros, como compañías de seguros o agentes de cobros.



- La [Herramienta de Capacitación sobre Privacidad de Datos](#) de Smart Campaign contiene varios miniestudios de casos sobre cómo los datos de los clientes pueden ser mal administrados y cómo evitar estas situaciones.
- El [estudio de caso de Azerbaiyán sobre la protección de datos de los clientes](#) de FINCA detalla las medidas de seguridad utilizadas para proteger la información del cliente, incluidas las restricciones de acceso a la base de datos y los procedimientos estrictos para almacenar archivos físicos.
- FinAmérica ofrece a los clientes un [folleto de bolsillo](#) con consejos sobre cómo proteger su seguridad y prevenir el robo de identidad, robos y otras posibles amenazas a la privacidad de su información personal. También disponible en [español y francés](#).

EJEMPLO DE CAMPO 44. SKS Y EQUITAS PROTEGEN LOS DATOS DE CLIENTES¹¹¹

SKS (India) tiene una política por escrito sobre el intercambio de información de clientes con partes externas. Claramente clasifica los tipos de información en “confidencialidad crítica” y “confidencialmente sensible” y establece el proceso para manejar cada categoría, con mayores protecciones para los datos en la categoría de “confidencialidad crítica”. El PSF también tiene una política de privacidad de los datos del cliente que se aplica a todos los empleados. La política establece que SKS no comparte los datos de los clientes con nadie excepto con las autoridades reguladoras como el Banco de la Reserva de la India, agencias de crédito, organizaciones autorreguladoras, tribunales y agencias gubernamentales con el propósito de cumplir con los requisitos de cumplimiento. SKS garantiza que sus contratos con los proveedores de servicios y los acuerdos de no divulgación sean exhaustivos y que cubran prudentemente la confidencialidad de la información del cliente.

Equitas (India) fue la primera IMF de la India en tener una solución bancaria central, TEMENOS-T24. Este producto es una extensión del software T24 Banking, desarrollado específicamente para microfinanzas y el sector bancario comunitario. La información del cliente está altamente protegida y bien protegida en TEMENOS, con acceso de usuario y contraseñas definidos. Todos los empleados de la oficina de apoyo están entrenados en el uso de este sistema. El personal de la sucursal no tiene acceso a los datos de los clientes, excepto lo que es necesario para manejar las recaudaciones a través de las hojas de recaudación. Equitas tiene un sistema de archivo de cliente distinto y almacenamiento seguro de los archivos de información del cliente. Las copias virtuales de los archivos del cliente se almacenan en el software, mientras que las copias impresas de los archivos del cliente y los documentos de préstamo se codifican, se apilan y se mantienen protegidos en un depósito de datos en Chennai. Equitas invierte regularmente en auditoría y mantenimiento de TI para revisar la seguridad del cliente.

¹¹¹ Encuentre más información sobre este ejemplo de campo en *Implementar la Protección de Clientes en las Microfinanzas Indias* de Smart Campaign [aquí](#).

4D.2 INFORMAR A LOS CLIENTES Y OBTENER EL CONSENTIMIENTO DEL CLIENTE ANTES DE COMPARTIR DATOS

Además de contar con sistemas internos para mantener seguros los datos de los clientes, su institución debe ser completamente transparente con los clientes sobre cómo se utilizará su información personal y debe obtener su consentimiento antes de compartir sus datos fuera de su institución. Sus contratos de producto deben tener una explicación clara de cómo los datos del cliente serán protegidos, cómo se pueden utilizar o compartir, y con quién.

A partir del momento de la solicitud, obtenga el consentimiento del cliente *antes* de compartir información personal con cualquier audiencia externa, lo que incluye agencias de crédito, miembros de la familia, garantes, agentes de seguros, compañías de recaudación y material de marketing (por ejemplo, sus informes anuales, contenido público). Si corresponde, exija que los clientes nombren un beneficiario para su póliza de seguro de vida, para que la institución pueda proteger la cuenta de los clientes de todas las otras personas que no han sido nombradas como beneficiarias. Consulte el [Cuadro 19](#) para obtener un formulario de consentimiento para compartir datos de los clientes.

Con el fin de informar a sus clientes sobre la privacidad de los datos, primero asegúrese de que su personal está bien capacitado en el tema. La privacidad de los datos del cliente debe ser parte del entrenamiento de capacitación del personal. El entrenamiento variará según la posición del empleado; asegúrese de que el personal de campo entienda y pueda explicar la parte de consentimiento para compartir datos del contrato del cliente. De igual forma, capacite a los líderes de los grupos de clientes sobre la importancia de salvaguardar la información sensible de los miembros del grupo, en particular los saldos de las cuentas de ahorro, las fechas de pago del préstamo y la información sobre los problemas de pago.

Cuando hable con los clientes, haga hincapié en las propias responsabilidades de los clientes para mantener los datos privados, como almacenar registros en una ubicación segura y no compartir números de identificación personal (PIN). Finamérica (Colombia) publica un [folleto](#) para clientes¹¹² con consejos para la seguridad de la información que incluye cómo evitar a falsos empleados bancarios, evitar robos, mantener las tarjetas de débito seguras, proteger la información personal y contactar al banco si se detecta un problema de seguridad.

Finalmente, verifique que los proveedores de terceros entrenen a sus propios representantes en los procedimientos de privacidad de datos.

¹¹² También disponible en [español y francés](#).



CUADRO 19. MUESTRA DE FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO PARA COMPARTIR LOS DATOS DEL CLIENTE

Además de tener un formulario de consentimiento como el siguiente, los contratos de productos deben contener un acuerdo de privacidad de datos más largo. Un acuerdo de ejemplo está disponible en la Herramienta de Documentos esenciales para nuevos clientes de Smart Campaign (consulte la sección “Acuerdo de privacidad de datos de ejemplo”).

MacroDreams respeta la privacidad y la seguridad de los datos del cliente. Este formulario de consentimiento permitirá a MacroDreams utilizar su foto para fines públicos y/o compartir su información personal y financiera con terceros.

Instrucciones: Por favor, lea las siguientes dos declaraciones y firme la línea debajo de cada uno.

Declaración 1. Compartir su fotografía

Autorizo a MacroDreams a usar y publicar mi nombre, imagen, declaración de entrevista y/o información que me identifique a mí ya mi negocio. Esto puede hacerse en forma de fotografías impresas o electrónicas, video, declaraciones grabadas, publicaciones, ilustraciones, presentaciones u otras actividades de medios impresos, digitales o electrónicos, como Internet. Entiendo que tendré derecho a una indemnización en relación con los derechos arriba mencionados.

Su firma: Al firmar en la línea de abajo, usted reconoce que entiende la declaración anterior.

Form fields for Declaration 1: Name, Signature, Date, and Employee Signature/Date.

Declaración 2. Compartir su información personal y financiera

I Autorizo a MacroDreams a compartir mi información personal y financiera con la Oficina Nacional de Crédito; la Red Nacional de Microfinanzas; proveedores de servicios de terceros, incluida la Compañía de Seguros Protecta; agencias de cobros (en caso de incumplimiento grave); y miembros de mi grupo (si corresponde). Entiendo que MacroDreams hará todo lo posible por mantener seguros mis datos, como se describe en la Declaración de privacidad de datos de MacroDreams.

Su firma: Al firmar en la línea de abajo, usted reconoce que entiende la declaración anterior.

Form fields for Declaration 2: Name, Signature, Date, and Employee Signature/Date.

CUADRO 20. CÓMO PUEDE DAÑAR A SU INSTITUCIÓN LA DIVULGACIÓN DE DATOS NO AUTORIZADA

La siguiente historia¹¹³ de un PSF ficticio se basa en experiencias reales de varios proveedores indios.

Parivartan es un PSF bien establecido en el sur de la India que publica regularmente “historias de éxito” de clientes/ perfiles de clientes que han utilizado los servicios financieros para mejorar sus vidas. Uno de esos perfiles contó la historia de un cliente llamado Shubham, propietario de un restaurante en su tercer ciclo de préstamos.

Parivartan quería mostrar la historia de éxito del Sr. Shubham, y por lo tanto tomó algunas fotos del cliente y su restaurante, y publicó estas fotos en su folleto de productos, su informe anual y en su sitio web. El PSF no solicitó la aprobación verbal o escrita del cliente antes de usar su foto para promover la institución, pero esto no molestó al Sr. Shubham, quien mostró con orgullo los materiales en su restaurante.

Un día, muchos meses después, uno de los clientes habituales de Shubham, un abogado, visitó el restaurante. Al ver los materiales promocionales, preguntó casualmente si Parivartan había compensado al Sr. Shubham por su papel en la promoción del PSF. El Sr. Shubham respondió que no solo no había recibido ningún pago, sino que se había sorprendido de ver su foto en los materiales. No había sido consultado y había supuesto que las fotos tomadas por su oficial de préstamos eran estrictamente a los efectos de la solicitud de préstamo. El abogado se sorprendió al escuchar la historia de Shubham y percibió la oportunidad de demandar a Parivartan sobre la base de que el PSF había utilizado las fotos para obtener ganancias comerciales sin comunicación escrita ni consentimiento algunos.

Aunque el Sr. Shubham no procedió con la demanda, confrontó a su oficial de préstamos sobre por qué no había sido consultado y compensado. El oficial de préstamos planteó el problema con su gerente de sucursal, quien elevó el problema a los gerentes sénior. La gerencia pronto se dio cuenta de que había escapado por poco de una costosa batalla legal y decidió crear una política para obtener el consentimiento del cliente antes de usar las fotos de los clientes en cualquier formato público. Añadieron una política sencilla al Manual de crédito de Parivartan y proporcionaron a los oficiales de préstamo un formulario de consentimiento del cliente. Los oficiales de préstamos también recibieron capacitación sobre cómo comunicarse con los clientes sobre el uso de sus fotos y utilizar el formulario de consentimiento.



- La herramienta [Smart Operations](#) de Smart Campaign detalla las funciones y las responsabilidades de las diferentes áreas operativas (Gestión Ejecutiva, ICT y Legal) en la creación de una política de privacidad de datos y su aplicación. También disponible en [español y francés](#).
- El [estudio de caso de FINCA Azerbaiyán sobre la protección de datos de los clientes](#) detalla las medidas de seguridad utilizadas para salvaguardar la información del cliente, lo que incluye la capacitación del personal en procedimientos de seguridad y el consentimiento del cliente antes de compartir datos

¹¹³ Adaptado del document de Smart Campaign [Herramienta de entrenamiento en la privacidad de los datos](#), página 3.

EJEMPLO DE CAMPO 45. CAJA MORELIA VALLADOLID PROTEGE LOS DATOS DEL CLIENTE

Tras la transformación de una cooperativa a una institución financiera regulada, Caja Morelia (México) debió cumplir con requisitos de gestión e información de datos federales de México. Este período de transformación proporcionó al proveedor la motivación para fortalecer su sistema de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC, o ICT por sus siglas en Inglés).

Caja Morelia actualizó su sistema para incluir las siguientes funciones:

- Una única base de datos electrónica “maestra” con acceso remoto para sucursales. Cada sucursal puede modificar datos del cliente para su propia cartera, pero no puede descargar la base de datos maestra. El personal en la sede central puede acceder a toda la base de datos, pero no puede cambiar los perfiles del cliente. Esto evita los problemas de control de versiones y garantiza que los empleados solamente tengan acceso al mínimo de datos del cliente necesario para llevar a cabo sus obligaciones.
- Cada una de las personas que accede a la base de datos usa un nombre de usuario y contraseña individuales. Los usuarios deben cambiar sus contraseñas cada cuatro meses y no pueden repetir contraseñas anteriores. Cuando un empleado inicia sesión en la base de datos, su nombre, la información que consultan y la hora en que realizan la solicitud, se registra en un registro de consulta.
- Los empleados de la sede central ingresan y dejan la oficina principal utilizando un escáner de huella digital del pulgar y un proceso de registro que evita el acceso no autorizado a la información del cliente almacenada allí.
- Los cambios en la información del cliente deben ser autorizados por dos o más personas, con frecuencia de diferentes departamentos. Esto impide el uso erróneo de los datos por cualquier persona.
- Cada uno de los equipos del PSF está configurado para acceder al sistema para un único departamento (p ej., un equipo configurado para Recursos Humanos no puede ser utilizado por el departamento de Contabilidad). Esto ayuda a evitar el acceso a los datos por parte de empleados no autorizados.
- Durante el proceso de cobros, solamente el agente de cobros, el gerente de la sucursal y el departamento de Cobros de la sede central tienen acceso a información personal de clientes con préstamos adeudados. Cuando el banco usa una firma de cobros externa especializada, comparte únicamente la información más necesaria para la firma a fin de recuperar el préstamo.
- To enforce the above changes, Caja Morelia requires employees to sign client data confidentiality agreements. In-house software developers also sign contracts to protect the proprietary nature of the software. The FSP has the right to bring criminal charges for violations of these agreements.

[Conozca más](#) sobre este ejemplo en la página de Smart Campaign.

Estándar 4E

Mecanismos para la Resolución de Reclamos

Los proveedores contarán con mecanismos oportunos y reactivos para reclamos y resolución de problemas para sus clientes, y utilizarán estos mecanismos para solucionar problemas individuales y mejorar sus productos y servicios.

- > **Práctica Esencial 4E.1** El proveedor implementa un sistema efectivo para recibir y resolver los reclamos y las sugerencias de todos sus clientes. (Norma de Protección al Cliente 7.1)
- > **Práctica Esencial 4E.2** El proveedor informa a sus clientes sobre su derecho a quejarse y cómo presentar una queja. (Norma de Protección al Cliente 7.2)
- > **Práctica Esencial 4E.3** El proveedor usa la información de las quejas de manera sistemática para gestionar sus operaciones y mejorar la calidad de sus productos y servicios. (Norma de Protección al Cliente 7.3)

4E.1 RECIBIR Y RESOLVER RECLAMOS DEL CLIENTE

Su institución debe tener un sistema de reclamos que permita a los clientes plantear problemas, presentar quejas y hacer preguntas. Un mecanismo eficaz permite una respuesta oportuna a los clientes, y permite a su institución abordar tanto los problemas individuales como los sistemáticos. Un mecanismo de reclamos permite a los clientes para hacer frente a preguntas y problemas, lo que hace más probable que sean consumidores informados y confiados. También le da a su institución la oportunidad de resolver preguntas y quejas antes de que interfieran con la lealtad y la retención del cliente. Muchas cuestiones son bastante simples de resolver, por ejemplo, preguntas sobre los beneficios del seguro o las quejas sobre un cajero automático que no responde y que no ameritan la pérdida de clientes. La capacidad de respuesta de su parte también hace que sea menos probable que los clientes insatisfechos perjudiquen su reputación en el mercado.

Utilice un mecanismo que permita a los clientes eludir a la persona que está administrando su producto. Por ejemplo, un prestatario debe ser capaz de pasar por alto el personal del préstamo y quejarse a un representante de servicio al cliente, y un cliente que envía los pagos no debe tener que quejarse al agente de envío, sino tener la opción de llamar a una línea de ayuda. Esta medida protege a los clientes contra represalias o mal manejo de la queja. La mayoría de los clientes preferirían sufrir en silencio que el riesgo de perder el acceso a productos y servicios.

El mecanismo o los mecanismos que su institución debe implementar deben ser adaptados a las necesidades y preferencias de los clientes y deben ser fácilmente accesibles para la mayoría de los clientes. Por lo general, esto significa que usted proporciona un número gratuito al que los clientes pueden llamar, así como representantes de servicio al cliente en persona. Muchos proveedores usan cajas de sugerencias como su principal o único mecanismo de quejas. Sin embargo, las cajas de sugerencias son insuficientes. Los clientes analfabetos no pueden escribir sugerencias/quejas, y presentar una queja por escrito presenta la carga adicional de viajar a la sucursal. Ofrezca a los clientes un mecanismo que sea conveniente, apropiado para los clientes analfabetos y permita que su institución responda de manera oportuna. Por ejemplo, use cajas de sugerencias de sucursales, pero también ofrezca una línea directa de reclamaciones, y haga visitas regulares a centros de clientes o negocios para preguntar sobre quejas y problemas.

Independientemente de los mecanismos que su institución elija, debe establecer una política de quejas específica que incluya los siguientes elementos:

- Procedimientos de resolución: definir cómo manejar y resolver quejas, lo que incluye qué tipos de quejas pueden ser manejadas por la persona que recibe la queja (oficial de préstamos, gerente de sucursal) y qué tipos deben ser enviados al personal designado para quejas:

- **Sistema de información:** el sistema debe asegurar que los empleados registren todas las quejas, por ejemplo, mediante un registro numerado o un seguimiento en una base de datos que permita a su institución seguir el caso hasta la resolución y analizar las quejas en forma gradual.
- **Comunicación con los agentes:** si sus clientes tienen quejas sobre un proveedor o agente externo (por ejemplo, una agencia de cobranza externa), los clientes deben poder presentar una queja directamente a la tercera parte o a usted. Pídale al proveedor externo el acceso a las quejas de los clientes de su institución. Los clientes ven a los proveedores y los agentes de terceros como una extensión de su organización, por lo que es importante que conozca las quejas de los clientes contra estas organizaciones.
- **Líneas de tiempo definidas:** responda rápidamente a las quejas de los clientes, dentro de un mes como máximo para casos graves/complicados. El tiempo de resolución debe basarse en la gravedad de la queja. Muchos problemas pueden resolverse el mismo día en que se plantean. Estas cuestiones incluyen las “preguntas/quejas frecuentes” que todos los empleados están autorizados a manejar. Otros requerirán seguimiento e investigación, tales como acusaciones contra un empleado o problemas con un producto o servicio. Cree un cronograma para la resolución de quejas que incluya plazos realistas pero sensibles para tratar diferentes tipos de problemas.

El sistema de reclamaciones de su institución se refiere al proceso de registrar una queja en una base de datos, registrar el proceso de resolución y analizar la base de datos de quejas para ver las tendencias y los problemas de toda la institución. Este sistema debe ser lo más automático posible. Por ejemplo, cada queja se registra en una base de datos interna y se le asigna automáticamente un número de referencia. Las entradas

adicionales de la base de datos se registran cuando esa queja está “en proceso” (por ejemplo, bajo revisión de un Comité de Ética) y cuando se resuelve. La base de datos debe permitir a su institución agrupar fácilmente las quejas y analizarlas por tipo (por ejemplo, preguntas sobre préstamos, mala conducta de los empleados), ubicación y otros factores relevantes. Idealmente, la base de datos también generará informes sobre tendencias de quejas.



- La herramienta [Cómo diseñar un mecanismo de reclamaciones](#) de Smart Campaign proporciona una lista de los diferentes mecanismos de quejas y analiza las ventajas y las desventajas de cada uno. También disponible en [francés](#).
- FINCA Azerbaiyán explica su mecanismo de quejas y sus beneficios para el PSF en un [seminario web grabado](#) y la [presentación de PowerPoint](#) que lo acompaña.

Informar a los clientes sobre su derecho a reclamar

Informe al cliente sobre su derecho a presentar reclamos y explíquelo como usar los mecanismos de reclamos. Proporcione una explicación verbal durante el proceso de solicitud del producto; por ejemplo, en el momento de la entrevista de solicitud, sesiones orientativas o pagos. Al mismo tiempo, muestre de manera destacada información escrita sobre cómo presentar un reclamo en las sucursales (carteles, folletos) o en documentación del producto. Por ejemplo, Equitas (India) imprime en cada número de teléfono de la libreta de clientes las siguientes personas/agencias: la oficina del Presidente Ejecutivo/Director General de Equitas, el defensor del pueblo interno de Equitas y el regulador nacional.

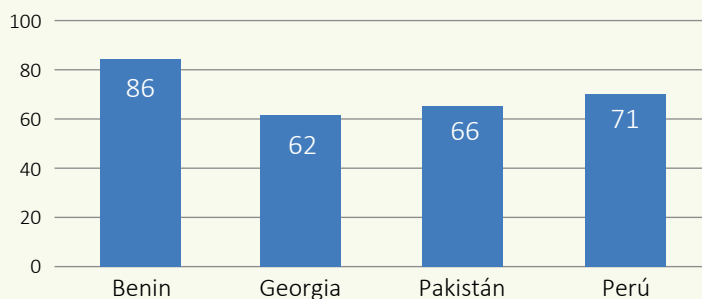
Asegúrese de que los clientes sepan cómo evitar a un miembro del personal en particular, especialmente su oficial de préstamos, para presentar una queja, especialmente si la queja está relacionada con esa persona. Asimismo, informe a los clientes acerca de los mecanismos de quejas disponibles fuera de su institución, por ejemplo redes nacionales, defensor del pueblo local o una organización de autorregulación, como una organización de protección al consumidor.

Su sistema de quejas debe permitir al personal informar a los clientes cuando se resuelve una queja y mantenerse en contacto a lo largo del camino si el proceso de resolución requiere la participación del cliente o está tomando mucho tiempo. Los clientes también deben ser capaces de hacer un seguimiento de su queja si tienen una pregunta durante el proceso de resolución.

CUADRO 21. LA INVESTIGACIÓN INDICA QUE LOS CLIENTES NO ESTÁN INFORMADOS SOBRE LOS MECANISMOS DE PRESENTACIÓN DE RECLAMOS

La investigación de Smart Campaign en cuatro países (Benín, Georgia, Perú y Pakistán) muestra que a la gran mayoría de los encuestados no se les dijo cómo abordar problemas o quejas. En Benín, solo el 14% de los encuestados recuerda que se les dijo a quién consultar en caso de que surgiera un problema. Incluso en Perú y Georgia, que son conocidos por tener sólidos ambientes reguladores de microfinanzas y protección al consumidor, solo el 25% y el 38% de los clientes, respectivamente, recuerdan que se les dijo dónde y cómo abordar las preocupaciones.

Los clientes que respondieron “no” a la pregunta: “¿El proveedor le informó donde quejarse?”



- Los [Documentos Esenciales para Nuevos Clientes](#) de Smart Campaign incluyen un ejemplo de folleto de información sobre quejas que muestra cómo usted podría informar a sus clientes sobre su mecanismo de quejas. También disponible en [español y francés](#).

Capacitar a los empleados

Proporcione capacitación a los empleados nuevos sobre el funcionamiento del mecanismo de reclamaciones

Proporcione capacitación a sus empleados sobre cómo funciona el mecanismo de reclamaciones. La capacitación debe cubrir cómo funciona el mecanismo de reclamaciones, el papel del personal de reclamaciones, cómo manejar adecuadamente las reclamaciones hasta que se resuelvan y cómo remitirlas a la persona apropiada para la investigación y la resolución. Si bien todos los empleados deben memorizar el número de teléfono directo del servicio al cliente, por ejemplo, muchos otros aspectos del entrenamiento deben ser específicos de cada puesto, ya que las responsabilidades de manejo de reclamaciones varían drásticamente en toda la organización. Por ejemplo, los oficiales de préstamos pueden ser responsables de informar a los clientes sobre el mecanismo durante el entrenamiento de orientación, dirigir a los clientes durante el ciclo del préstamo y recordarles a los clientes durante las reuniones del grupo. La formación (y su cuaderno de reglas) debe ser muy clara sobre la importancia de usar el mecanismo correctamente, y debe especificar las sanciones para el personal que voluntariamente no denuncia una queja. La [Tabla 27](#) proporciona ejemplos de responsabilidades del personal para la resolución de quejas.

Verificar que terceros (por ejemplo, los gestores de redes de agentes) capaciten a sus propios representantes sobre cómo funciona el mecanismo de reclamaciones, el papel del personal de quejas, cómo manejar adecuadamente las quejas hasta que se resuelvan y cómo remitirlas a la persona apropiada para investigación y resolución.

TABLA 27. EJEMPLO DE RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL PARA LA RESOLUCIÓN DE RECLAMOS

Puesto del personal	Responsabilidades para la resolución de reclamos
Dos empleados designados a la línea directa de reclamaciones (cada uno al 50% del tiempo)	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a las reclamaciones de las preguntas telefónicas y resolver problemas simples. • Grabar llamadas en la base de datos, ponerse en contacto con el administrador apropiado sobre cuestiones más graves. • Actualizar la base de datos cuando se resuelve una reclamación.
Todos los gerentes de sucursales (cada uno al 10% del tiempo)	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a las quejas apropiadas para el manejo de alto nivel. • Asistir a reuniones de grupo o visitar a clientes individuales en sus locales comerciales (tanto visitas programadas como improvisadas) para revisar y resolver las quejas de los clientes. • Discutir las tendencias de las quejas en las reuniones de gestión. • Hacer mejoras operacionales/de producto basadas en la retroalimentación del cliente
Representantes de servicio al cliente en cada sucursal (cada uno al 25% del tiempo)	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a las quejas en persona, contestar preguntas y resolver problemas simples. • Registrar quejas en la base de datos. • Ponerse en contacto con el gestor adecuado para resolver problemas más graves. • Actualizar la base de datos cuando se resuelve una queja.



- El [Manual de Manejo de Reclamos](#) de FONDESURCO (Perú) describe el proceso de reclamaciones y el personal responsable de cada parte del proceso. También disponible en [español y francés](#). Tamweelcom (Jordania) tiene un [manual y una forma de recibir reclamaciones similares](#). También disponible en [francés](#).
- [Cómo hacer que los recursos funcionen para los consumidores financieros de la base de la pirámide](#) del CGAP explora maneras para que los responsables de la formulación de políticas y los PSF estén más atentos, mejoren la accesibilidad de los mecanismos de recursos y utilicen los datos de recursos para abordar problemas sistemáticos en los mercados de bajos ingresos.

EJEMPLO DE CAMPO 46. YEHU MICROFINANCE ENCUESTA A CLIENTES PARA DETERMINAR QUÉ MECANISMOS CREAR

Al elegir los mecanismos que su institución usará para resolver las quejas del cliente, considere preguntar a los clientes cómo preferirían comunicarse con la institución. Durante el proceso de revisión y rediseño del mecanismo de quejas de Yehu (Kenia), el PSF organizó cuatro grupos focales con clientes existentes, al pedirles que comentaran su experiencia con el mecanismo actual y sus preferencias por nuevos mecanismos.

El PSF encontró que los clientes estaban abrumadoramente insatisfechos con el mecanismo actual (las quejas verbales pasaron de los clientes a los jefes de centro a los oficiales de préstamos) y sugirieron que el PSF introdujera la siguiente lista de mecanismos de quejas de los clientes:

- Introducir un servicio de atención al cliente en la oficina central y en cada sucursal, con una línea /cola exclusiva y personal.
- Brindar a los clientes números de teléfono celular de los gerentes de sucursales y de los oficiales de crédito.
- Realizar un entrenamiento regular de los clientes (tanto durante la orientación del cliente como regularmente) sobre cómo presentar una queja y qué esperar en respuesta del PSF.
- Introducir reuniones abiertas entre los clientes y la gerencia durante las cuales los clientes pueden plantear problemas.
- Programar visitas regulares entre los representantes del servicio al cliente y los clientes, particularmente durante las reuniones del centro.
- Programar visitas regulares entre los gerentes de sucursales y los clientes, visitas a reuniones del centro y una muestra de negocios de clientes individuales.

4E.2 USAR LOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES PARA MEJORAR PRÁCTICAS Y PRODUCTOS

Mientras que las quejas suelen enfocarse en la insatisfacción, por ejemplo, por no ser aprobado para un préstamo, su sistema puede descubrir problemas más serios como fraude de empleados, maltrato de clientes u otro comportamiento poco ético. Es fundamental que sea capaz de corregir errores, rectificar las omisiones y abordar las actividades que pueden ser perjudiciales para los clientes.

Además de responder a los problemas individuales de los clientes, su institución debe ser capaz de agregar, analizar e informar los datos de quejas de los clientes. El personal de quejas designado debe evaluar las tendencias generales para identificar cualquier problema sistémico que vaya más allá de las quejas individuales. Los problemas crónicos o repetitivos pueden requerir cambios en las operaciones, productos o comunicaciones con el fin de proporcionar un mejor servicio y rectificar las áreas que frecuentemente reciben reclamaciones. Por ejemplo, las reclamaciones recurrentes sobre las largas colas en la sucursal pueden resaltar la necesidad de cambiar el diseño de la sucursal o abrir una nueva ventana de caja. Las reclamaciones regulares sobre la negación de un préstamo en una sucursal en particular pueden indicar la necesidad de revisar cómo el personal de campo de esa sucursal está llevando a cabo el análisis de préstamos o la orientación del cliente. [Tabla 28](#) proporciona ejemplos de cómo las reclamaciones crónicas podrían proporcionar dirección para mejoras operacionales.

La administración debe revisar los datos de las reclamaciones regularmente. Los informes de las reclamaciones deben describir el número de quejas de clientes recibidas en un período y a lo largo el tiempo, los mecanismos utilizados para recibir quejas (por ejemplo, el 40 por ciento de las quejas recibidas a través de la caja de sugerencias y el 60 por ciento por teléfono, las quejas de tasas de interés, la confusión en términos de productos de ahorro). Vea el [Cuadro 22](#) para un ejemplo de informe de análisis de quejas. Busque posibles problemas operacionales y relacionados con el producto que sean sistemáticos o consistentes a lo largo del tiempo, y analice posibles mejoras en las operaciones y los productos de su institución.

Los datos de quejas son una valiosa forma de investigación de mercado. Sin duda, su institución empleará otros métodos de investigación de mercado que den información sobre el diseño y la entrega del producto, ya que las preguntas y las quejas están sesgadas hacia los clientes poco eficientes y los que tienen quejas contra su institución. Sin embargo,

TABLA 28. EJEMPLO DE TENDENCIAS DE RECLAMOS Y MEJORAS OPERACIONALES O DE PRODUCTO PARA TRATAR LAS QUEJAS

Tendencia de reclamos de ejemplo	Mejora de producto u operativa de ejemplo
Tiempo de espera prolongado para hablar con un cajero en las sucursales	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir una ventanilla adicional en las sucursales ocupadas. • Usar el servicio de atención al cliente para responder a preguntas sencillas que no requieran la participación de los cajeros. • Ofrecer a los clientes información adicional sobre el producto mientras esperan.
Los clientes se sorprenden por los honorarios cuando realizan un retiro de ahorros	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la capacitación del personal sobre cómo y cuándo revelar la información de la tarifa. • Introducir materiales transparentes de marketing con información de cuenta de ahorros.
Los clientes quieren el mismo tipo de interés de ahorro que ofrecen los bancos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la cuenta de ahorros con una tasa de interés más alta, que se justifique por el requerimiento de un saldo mínimo o límites más altos en la frecuencia de retiro.
Los clientes no quieren pagar por un producto de seguro obligatorio porque no se benefician de él	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar los tipos de riesgos que enfrentan los clientes, las necesidades de cobertura de seguros y el deseo de pagar la cobertura. • Hacer cambios a los productos de seguros o los precios basados en una nueva comprensión de las necesidades de los clientes de seguros.

las preguntas de los clientes pueden revelar problemas operacionales tales como lagunas en el conocimiento de los oficiales de campo, y las quejas pueden estimular ideas de diseño de productos tales como un período de gracia para clientes leales. Dicha información, cuando se analiza y discute por parte de la administración, también puede ayudar a su institución a restringir el enfoque de la investigación de mercado adicional.

EJEMPLO DE CAMPO 47. USO DE LA REACCIÓN DE CLIENTES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Banco Delta (Panamá)¹¹⁴ segmentó las quejas de sus clientes por ubicación con el PSF y analizaron de cerca las preguntas/quejas de los clientes que tenían menos de seis meses con el PSF. Los resultados muestran que los clientes estaban confundidos acerca de detalles clave relacionados con el préstamo que ya estaban incluidos en sus contratos. En respuesta, el PSF desarrolló un folleto de “derechos y responsabilidades” fácil de entender, el cual contiene los 11 hechos más importantes sobre préstamos de clientes. Estos folletos se dan a cada cliente en el punto de venta, y ayudan a aumentar la comprensión de los clientes de sus préstamos.

Después de un período de rápido crecimiento, Contactar (Colombia)¹¹⁵ se dio cuenta de que las cajas de sugerencias no eran suficientes para mantenerse al día con las preocupaciones del cliente. Además de simples formularios de comentarios y una línea de servicio al cliente gratuita, Contactar utilizó personal existente para dirigir grupos de discusión, en los cuales les preguntaron a los clientes cómo el PSF podría brindarles un mejor servicio. Tuvieron al menos un grupo focal en cada una de sus 23 oficinas para aumentar la representatividad de su muestra. Estos resultados mostraron que los clientes no eran conscientes de la existencia de mejoras en el hogar, la educación, el consumo y los préstamos ambientales. Desde entonces, el PSF ha desarrollado una hoja de cálculo de mercadeo de productos para ayudar a sus oficiales de préstamos en sus ventas a los clientes sobre los servicios disponibles.



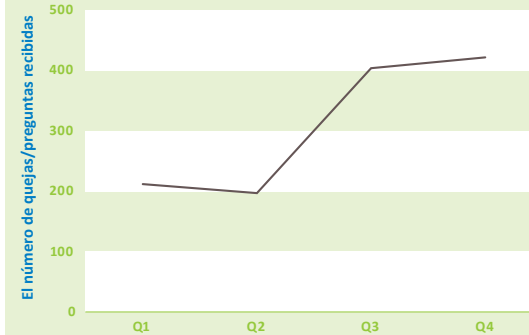
- La Fundación Delamujer utiliza una [planilla de análisis de quejas](#) para registrar y analizar las quejas de los clientes. También disponible en [español y francés](#).

¹¹⁴ Esta historia fue publicada originalmente en el Informe de estado de la práctica de [Smart Campaign Estudio de protección al cliente en América Latina y el Caribe](#).

¹¹⁵ Ibid

CUADRO 22. EJEMPLO DE INFORME DE ANÁLISIS DE RECLAMOS

Informe para la gerencia—Análisis de las quejas—Cuarto trimestre del 2017



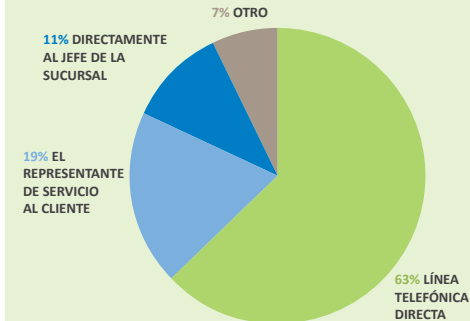
Este gráfico demuestra que nuestra campaña de marketing “Escuchamos!” fue efectiva en aumentar el conocimiento de los clientes sobre nuestra línea directa para las quejas de los clientes.

Las quejas de los clientes más comunes en Q4:

- ▣ Había que esperar mucho tiempo en las sucursales
- ▣ La sesión de orientación para los clientes no tuvo tiempo para las preguntas
- ▣ Problemas en pagar las cuotas debidas a la inflación nacional este año

Estas quejas son similares a las que recibieron en Q3, que recomienda que la gerencia tome acción sobre estos asuntos.

El canal utilizado por los clientes para quejarse:



Este resultado muestra que los clientes prefieren utilizar la línea telefónica directa para hacer sus preguntas y quejas. Los grupos focales administrados en el tercer trimestre descubrieron que los clientes prefieren usar el representante de servicio al cliente para resolver los asuntos/ problemas a nivel de la sucursal, tales como el atraso en el desembolso y preguntas relacionadas a abrir una cuenta.

Asuntos subidos al Comité de Ética en la junta directiva en Q4:

- ▣ Un caso de posible fraude en la sucursal de Lewa.

Estatus actual: la investigación está en proceso.

Este ejemplo es del Smart Campaign. Mira el documento completo [aquí](#).

Por último, verifique la eficacia del sistema en forma continua. La Auditoría Interna u otro equipo de control deben realizar revisiones periódicas para evaluar cuántas quejas se están registrando (para probar si los clientes están usando el sistema activamente) y qué medidas se tomaron. Es útil investigar una muestra de quejas, lo que incluye el seguimiento con los clientes, para vigilar no solo si el problema se resolvió, y con qué rapidez, sino también si el cliente fue informado de los resultados.

CUADRO 23. PUBLICIDAD SOBRE “PREGUNTAS Y RECLAMOS”

Attawfiq Micro-Finance (Marruecos) utiliza el póster de abajo para ayudar a los clientes a entender todas las formas en que pueden ponerse en contacto con el PSF con preguntas o reclamaciones. El título del póster dice: “Para mejorar nuestros servicios, envíe quejas o sugerencias de las siguientes maneras”. Cada uno de los iconos incluye una breve descripción; de izquierda a derecha, se lee: “teléfono, puesto (se facilita la dirección completa), correo electrónico, fax”.



La herramienta [Cómo diseñar un mecanismo de reclamaciones](#) de Smart Campaign explica cómo los PSF pueden diseñar y utilizar mecanismos eficaces de reclamaciones.

التوفيق
للتتمويل الأصغر

**من اجل تحسين خدماتنا المرجو
إرسال شكاياتكم او اقتراحاتكم عبر:**

العنوان البريدي :
التوفيق للتمويل الأصغر
مصلحة الشكايات
3 زنقة الدكتور فيير, إقامة
باسيو 20070 الدار البيضاء

البريد الإلكتروني :
reclamation@fbpmc.ma

الهاتف :
0800 000 114

الفاكس :
0522 434 939

شكاية

EJEMPLO DE CAMPO 48. TAMEER BANK CREA UN MECANISMO DE RECLAMOS PARA CLIENTES

Una crisis de morosidad de clientes en el año 2007 forzó a Tameer Bank (Pakistán) a reevaluar sus políticas y procedimientos de crédito. Como parte de este proceso, Tameer advirtió que necesitaban ofrecer a sus clientes mejores formas de comunicarse directamente con su PSF. El banco quería fortalecer sus vínculos con clientes, comprender mejor las necesidades de los clientes y responder de manera rápida a sus problemas.

En coherencia con estos objetivos, Tameer estableció la Unidad de Servicios al Cliente (USC, o CSU, por sus siglas en Inglés). Entre otras responsabilidades, la USC era responsable de supervisar y abordar los reclamos del cliente. La USC acepta los reclamos del cliente mediante una línea telefónica específica con personal dedicado a responder llamadas de clientes.

Cuando la USC recibe una llamada, un empleado registra los detalles en una base de datos de seguimiento de reclamos. Si el reclamo o la consulta son simple, se resuelve de inmediato, por teléfono. De lo contrario, la USC se comunica con el departamento bancario o la sucursal correspondiente. Por ejemplo, si un cliente presenta un reclamo sobre recepción de un monto incorrecto de su préstamo, la USC se comunica con la sucursal del cliente para notificar el problema y solicita que la sucursal realice el seguimiento con el cliente en forma directa.

En la mayoría de los casos, Tameer se comunica con el cliente en un plazo de 24 horas de la presentación inicial del reclamo. Si el banco necesita realizar investigación adicional, se comunica con el cliente y le informa el proceso y la fecha prevista en que proporcionará una respuesta.

Tameer realmente recibe más preguntas que reclamos. Las preguntas comunes incluyen temas como tasas de interés, montos de pagos mensuales y otros términos de crédito. Al proporcionar respuestas a estas preguntas, la USC mantiene informados a los clientes y también aumenta su satisfacción y comprensión.

Por último, la USC también es responsable de generar informes que destaquen situaciones de riesgo posibles. Estos informes están basados en parte en los reclamos de clientes, e incluyen riesgos como sobreendeudamiento de clientes, fraude del personal y falta de predisposición del cliente a pagar. Estos informes proporcionan información valiosa para la gestión.

Conozca más sobre este ejemplo en la página de Smart Campaign [aquí](#).



Dimensión 5: Tratar a los Empleados Responsablemente

La Dimensión 5 incluye tres estándares:

- > **Estándar 5A.** El proveedor aplica normas escritas de RRHH que velan por los empleados y ayudan a crear un ambiente laboral favorable.
- > **Estándar 5B.** El proveedor comunica a todos los empleados los términos de su empleo y les proporciona capacitación para las funciones esenciales del puesto.
- > **Estándar 5C.** El proveedor monitorea la satisfacción y la rotación del personal.

Estándar 5A

El proveedor aplica normas escritas de Recursos Humanos que velan por los empleados y ayudan a crear un ambiente laboral favorable.

> **Práctica Esencial 5A.1** Existen normas escritas de Recursos Humanos a disposición de todos los empleados. Estas normas se ajustan a lo dispuesto en la legislación nacional y detallan los derechos de los empleados.

> **Práctica Esencial 5A.2** Los niveles de compensación de los empleados reflejan las tasas competitivas del mercado, o por lo menos el salario mínimo del sector nacional o local.

> **Práctica Esencial 5A.3** El proveedor acepta y responde a las quejas de los empleados mediante un sistema de quejas formal y confidencial.

> **Práctica Esencial 5A.4** El proveedor evalúa los riesgos de salud y seguridad de los empleados y toma medidas para mitigarlos antes de que sucedan. El proveedor investiga, documenta y reporta todos los incidentes laborales (accidentes, daños, enfermedades etc.) que ocurren.

5A.1 DEFINIR UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Para prestar un buen servicio a los clientes, los empleados deben trabajar en un entorno que apoye y proteja sus derechos y los haga sentir valorados. Una política de Recursos Humanos bien desarrollada proporciona la base para este tipo de entorno.

La política de Recursos Humanos de su institución debe ser de fácil acceso para todos los empleados, lo que significa que cada empleado debe saber que la política existe, qué incluye el contenido y dónde encontrar la política completa (p. ej., en una unidad de disco compartida). Proporcione una versión abreviada de la política en papel, que destaque las políticas que afectan a empleados de manera más significativa. Informe a los empleados los cambios en la política de manera oportuna.

La política de Recursos Humanos debe incluir al menos lo siguiente en relación con los derechos de los empleados:

- **Sueldos/escala salarial:** describa la escala de pago de su institución; el mecanismo utilizado para pagar a los empleados (p. ej., depósito directo mensual); y cómo su institución comunicará al empleado cuál es el método de cálculo del monto de pago (p. ej., los comprobantes de pago indicarán cómo se calculó el monto del pago y el monto y el objetivo de las deducciones).
- **Beneficios:** describa los beneficios disponibles a los empleados (p. ej., beneficios gubernamentales, seguro por accidente y/o salud, contribuciones a esquemas de pensiones/retiro) y a quiénes corresponden estos beneficios (p. ej., empleados de tiempo completo, empleados de tiempo parcial). Describa todas las condiciones que los empleados deben cumplir para acceder a estos beneficios y utilice los servicios financieros de su institución (p. ej., préstamos, servicios de transferencia).
- **Tiempo y ausencias laborales:** describa los derechos de los empleados a horarios de trabajo razonables, incluidos los derechos a pago de horas extra; la tarifa para el pago de horas extra; la duración y frecuencia de los períodos de descanso; las fechas de vacaciones; la compensación que recibirán los empleados por el trabajo en días feriados; la cantidad de horas de trabajo previstas por semana; y a quiénes se aplican estas condiciones.
- **Seguridad en el trabajo:** describa los derechos de los empleados a un ambiente de trabajo seguro, así como también la responsabilidad de la institución de

proporcionarlos. Incluya información sobre el uso de equipo de seguridad; instrucciones de respuesta ante emergencias; pasos para llevar a cabo en caso de accidente o lesión; derechos de los empleados a compensación por accidentes o lesiones; y las categorías de empleados que tienen acceso a determinados equipos.

- **Resolución de agravios:** describa la forma en que los empleados pueden buscar la resolución de agravios en relación con el trabajo; cómo se protege a los empleados contra represalias de otros empleados, incluida la administración; y cómo se respeta la privacidad de los empleados durante el proceso de agravios.
- **Protecciones en materia de acoso:** describa las acciones que la institución clasifica como “acoso” (p. ej., lenguaje sexualmente sugerente, contacto físico, comentarios racistas, abuso punitivo de poderes discrecionales, tales como asignaciones laborales); el procedimiento para notificar e investigar acusaciones; sanciones por violaciones (p. ej., período de prueba, terminación del empleo) a las que se expone a los empleados que acosan a otros; y cómo protegerá la institución el derecho a la privacidad de la supuesta víctima y la persona acusada.
- **Procedimientos disciplinarios y posibles sanciones:** confirme que la institución investigará casos de mala conducta informados (p. ej., violaciones del Código de conducta, robo, acoso de un colega); los diferentes niveles de procedimientos disciplinarios que los empleados pueden enfrentar; y los derechos de los empleados con relación a la apelación de medidas disciplinarias.
- **Formalidades de salida:** describa los derechos de los empleados (p. ej., indemnización por despido) y responsabilidades (p. ej., aviso con dos semanas de anticipación) en relación a la terminación del empleo, incluidos los procedimientos para el despido que protegen de forma adecuada a los empleados, los procedimientos para la renuncia que protegen de forma adecuada a la administración, y las condiciones y los procedimientos para las licencias.
- **Libertad de asociación:** describa los derechos de los empleados para formar o unirse a un sindicato sin interferencia y de negociar colectivamente.
- **Antidiscriminación:** describa los derechos de los empleados a un trato equitativo e igualitario independientemente del sexo, la raza/etnia/extracción nacional/origen social, religión, estado serológico respecto al VIH, discapacidad, orientación sexual afiliación/opinión política y participación en un acuerdo colectivo de trabajo

del empleado sindicato. Confirme los derechos de los empleados para asociarse fuera del horario de trabajo con una persona o grupo de cualquier religión, partido político u otra afiliación, sin que esto afecte su estado de empleo.

Cumplir con los requisitos legales sobre el trabajo obligatorio y los menores

Su institución no debe emplear a ninguna persona contra su voluntad y no debe hacer negocios con las empresas que se benefician del trabajo forzado.¹¹⁶ Preste especial atención a los grupos vulnerables, incluidos los trabajadores migratorios, los trabajadores penitenciarios, los pueblos indígenas o tribales y los trabajadores de grupos que están significativamente discriminados en la cultura local.

Su institución no debe emplear a ninguna persona menor de edad según lo establecido en la ley. En los países en los que la edad de salida de la escuela es inferior a 15 años, la edad mínima para trabajar a tiempo completo puede establecerse en 14 como medida transitoria, pero debería elevarse a 15 tan pronto como se eleve la edad de salida a la escuela.

Para el **trabajo ligero**, puede emplear a niños a partir de 12 años en países menos desarrollados y 13 años en países desarrollados, según los estándares internacionales. El trabajo ligero es trabajo que no interfiere con la escolaridad del niño, no daña al niño de ninguna otra manera, y deja tiempo suficiente para que el niño también se desarrolle socialmente a través del juego. Ejemplos de trabajo ligero incluyen la realización de tareas relativamente simples en el negocio familiar antes y después de la escuela y recibir dinero para hacer mandados para vecinos.

La edad mínima es de 18 años para trabajo peligroso, que es un trabajo que puede dañar la salud, la seguridad o la moral de un niño. Ejemplos de este tipo de trabajo incluyen el trabajo físico muy exigente y el trabajo realizado en condiciones peligrosas.

De Desarrollo de la política de Recursos Humanos

Consider involving employees at different levels in the process for developing the HR policy. Engaging workers in developing the policy will enhance the quality and appropriateness of the policy, and it will build staff awareness and commitment. Consider establishing an employee committee that periodically discusses how to improve implementation of the policy.

Cómo dar a conocer la política entre los empleados

La política debe formar parte de la formación inicial de nuevos empleados. Todos los empleados nuevos deben conocer la política, y también deben conocer a quién deben recurrir en caso de tener preguntas o inquietudes.

La experiencia ha demostrado que los empleados a menudo no retienen gran parte de la información de recursos humanos compartida durante los entrenamientos de capacitación, porque el material es demasiado técnico o demasiado abrumador para ser absorbido en un momento dado. Si desglosa la póliza en piezas digeribles, usa varios métodos de entrega (discusiones de grupo y videos, por ejemplo) y prueba el conocimiento de los empleados a varios intervalos, entonces es más probable que los aprendices comprendan la política de recursos humanos.

Algunos proveedores discuten una parte de la política de recursos humanos (por ejemplo, cómo denunciar el acoso en el lugar de trabajo) como parte de reuniones periódicas de los empleados en las sucursales y en la sede. Comentarios como este ayudan a actualizar y profundizar la comprensión de los empleados de la política de recursos humanos y pueden hacer que sea más fácil para su institución aplicarla.

¹¹⁶ La institución debe tener una política separada sobre la responsabilidad de los oficiales de préstamo para asegurar que las prácticas operativas de los clientes respeten los derechos de los empleados.



- La [Evaluación de la Gestión del Capital Humano](#) de la Fundación Grameen es una herramienta de autoevaluación que puede utilizar para evaluar sus prácticas actuales de RR. HH., identificar brechas y planificar mejoras estratégicas. El cuestionario comienza en la página 19.
- Sonata Microfinance Pvt. Ltd (India) utiliza una [Política de denuncia](#) que especifica cómo un empleado puede informar casos de mala conducta de los empleados sin miedo a la repercusión. Sonata también tiene una [política contra el acoso sexual](#) que cubre la definición de acoso sexual, las sanciones aplicadas a los acosadores, y cómo los empleados pueden presentar una queja.
- El [Manual de Indicadores de Desempeño de Género](#) de Women's World Bank describe principalmente indicadores para analizar el alcance y la idoneidad del producto para las mujeres clientes, pero también incluye indicadores para evaluar la diversidad de género de sus empleados.

5A.2 PAGAR A LOS EMPLEADOS UN SALARIO COMPETITIVO

Su institución debe pagar a los empleados un salario que sea al menos el salario mínimo del sector nacional o local. Sin embargo, a menudo es más responsable el uso de las tasas del mercado local para determinar los salarios. Pague sueldos competitivos en comparación con al menos otras tres empresas responsables en el mercado local, pero preste atención a los casos en que los salarios se deprimen en todo un mercado. Esto significa que en los mercados donde los empleados son generalmente mal pagados en toda la industria, su institución debe ajustar los salarios por encima de la tasa del mercado.

Examine los salarios de su institución para determinar si usted paga un salario digno. Un salario digno es suficiente para proporcionar condiciones de vida satisfactorias para el empleado en el lugar en el que vive. Esto significa que, en base a su pago básico (sin incluir las bonificaciones), un empleado puede tener una vivienda segura, alimentos, indumentaria y transporte suficientes necesarios para llevar a cabo sus obligaciones laborales y personales.

Su institución puede determinar el salario digno utilizando convenios de negociación colectiva relevantes como buenos indicadores. En caso de duda, realice un estudio simple sobre el costo de vida mediante una entrevista a los empleados. Recuerde que el salario vital no es una cantidad estática, particularmente en países con alta inflación. Cada año, examine si los salarios siguen siendo adecuados, dados los cambios en el costo de vida.

Además, su institución debe evaluar si existen contradicciones entre los salarios de empleados hombres y mujeres similares en cada nivel/departamento de la organización. Cuando existan estas contradicciones, su institución debe abordar el problema de manera abierta con los empleados y ajustar los salarios correspondientemente.



La [Caja de herramientas Total Rewards](#) de la Fundación Grameen describe un enfoque responsable para determinar la compensación y los beneficios de los empleados.

5A.3 RESPONDER A RECLAMOS DE EMPLEADOS A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE AGRAVIOS FORMAL

Su institución debe proporcionar un modo formal para que los empleados manifiesten los agravios. Este mecanismo podría ser un número de teléfono dedicado, una dirección de correo electrónico o un cuadro de notas. Debe tener por lo menos un canal para que se expresen confidencialmente las quejas, lo que significa que el empleado se identifica a sí mismo, pero se le da la oportunidad de tener su nombre dissociado con la queja durante la fase de resolución. Por ejemplo, si un empleado se queja ante un representante de recursos humanos porque su gerente está violando la política de la institución sobre el trabajo de horas extraordinarias, el problema sería investigado sin que el administrador conozca la identidad del empleado que se queja.

Asegúrese de que el mecanismo de quejas sea efectivo para resolver problemas, no solo para registrarlos. Para que el mecanismo funcione para los empleados, debe haber un proceso formal para registrar, dirigir y dar seguimiento a las quejas. Rastree el número de quejas presentadas, así como los detalles de su resolución. No apunte a “quejas cero”, ya que esto es una señal de que los empleados no saben acerca del mecanismo o no se sienten cómodos al usarlo. Más bien, tenga como objetivo responder de manera rápida y justa a los problemas que surjan.

Finalmente, la política de Recursos Humanos debe proteger a los empleados de las represalias por presentar reclamos, incluida la protección a “soplones”, aquellos que divulgan ofensas graves como actividades criminales.

EJEMPLO DE CAMPO 49. FINCA PROTEGE AL PERSONAL MEDIANTE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

FINCA Peru documenta sus políticas de Recursos Humanos en un manual formal que protege los derechos e intereses de los empleados. Aspectos destacados de las prácticas de Recursos Humanos de la institución:

- **Oportunidad de empleo igualitaria entre hombres y mujeres:** FINCA Peru pone en práctica una acción afirmativa en el reclutamiento, contratación y formación de personal, y prioriza la contratación de mujeres.
- **Licencia por maternidad:** las mamás recientes tienen una licencia de tres meses, y tras su regreso al trabajo, su día laboral se reduce una hora durante un año completo para permitirles recesos para amamantar.
- **Formación continua:** los empleados reciben formación sobre tareas laborales, y también pueden acceder a formación de desarrollo personal sobre temas como cómo lidiar con problemas personales y familiares, tratamiento del estrés, etc. Recientemente, FINCA Peru comenzó a ofrecer sesiones de instrucción con asesores externos.
- **Formación constante:** se recomienda a los empleados que continúen su educación formal. FINCA Peru les permite tener horarios de trabajo flexibles de modo que puedan asistir a la escuela y patrocina hasta el 50 % de la matrícula.
- **Préstamos sin interés:** los empleados tienen acceso a préstamos sin interés para usar para viviendas, educación, y necesidades médicas, además del acceso a préstamos con tasas bajas de interés para negocios familiares. El personal de la oficina participa de un banco comunal a través del cual puede ahorrar y tener acceso rápido a préstamos.
- **Riesgos de seguridad:** FINCA Peru cuenta con reglamentaciones de seguridad formales para garantizar que todos los empleados se sientan seguros, en particular aquellos que trabajan en zonas rurales. Por ejemplo, todos los vehículos de transporte se mantienen con periodicidad, y todos los empleados tienen seguro médico y por accidentes.
- **Ambiente amigable para la familia:** se invita a las familias de los empleados a que participen de excursiones, deportes y celebraciones especiales. Además, los empleados pueden solicitar licencias para asistir a eventos escolares y celebraciones familiares importantes, o para cuidar a familiares enfermos.

Ejemplo de un mecanismo de presentación de agravios para los empleados

Un ejemplo de un mecanismo de este tipo es una dirección de correo electrónico que permite que un empleado se comunice con un representante de Recursos Humanos designado directamente. Los mensajes enviados a esta dirección de correo electrónico se mantendrían de manera confidencial y solamente se compartirían con otras personas si el empleado remitente lo autorizara. El proveedor informaría a todos los empleados que la dirección de correo electrónico debe usarse para denunciar agravios, además de los canales informales, como hablar directamente con los supervisores. Una política de Recursos Humanos complementaria describe cómo el proveedor no tolerará represalias (p. ej., comentarios irrespetuosos, asignación de trabajos punitivos o rechazo de solicitudes razonables de licencia o formación) contra un empleado que presenta una queja. La política también describe cómo el proveedor intentará resolver el problema, por ejemplo, mediante el uso de un Comité de ética para determinar una resolución justa. Por último, el proveedor realiza una pequeña muestra de empleados que han utilizado el mecanismo de quejas para preguntar si estaban satisfechos con el proceso.



- [Procedimientos de presentación de reclamaciones del personal](#) de VisionFund AzerCredit es un ejemplo de una política de manejo de quejas.
- [Informe sobre la gestión de recursos humanos en las instituciones de microfinanzas: el estado de la práctica](#) describe cómo varios proveedores indios manejan las reclamaciones del personal.

5A.4 EVALUAR LOS RIESGOS DE SALUD Y SEGURIDAD E INVESTIGAR CUALQUIER INCIDENTE

Al menos una vez al año, su institución debe evaluar los riesgos de salud y seguridad que enfrentan los empleados mientras realizan sus funciones laborales. Considere los riesgos que existen tanto en la oficina como en el campo, y evalúe los riesgos por las diferentes características de los empleados, incluyendo el género y la discapacidad. Los empleados varones y mujeres tienen diferentes necesidades de salud y seguridad, por ejemplo. Considere la posibilidad de formar un comité mixto de seguridad para asegurar que haya representantes de todo tipo de empleados -hombres/mujeres, trabajadores de campo/empleados de oficina, empleados con necesidades especiales, etc.

Una evaluación del riesgo en el lugar de trabajo es una de las herramientas clave para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Juega un papel importante en la protección de los trabajadores y las empresas, así como el cumplimiento de las leyes en muchos países. Ayuda a todos a centrarse en los riesgos que realmente importan en el lugar de trabajo (los que tienen el potencial de causar daño real). Debe realizarse una evaluación del riesgo al menos una vez al año. Esta evaluación es simplemente un examen cuidadoso de lo que, en el lugar de trabajo, podría causar daño a las personas. Debe identificar el peligro y las medidas de control requeridas. Al pensar en la evaluación del riesgo, recuerde lo siguiente:

- un **peligro**¹¹⁷ es cualquier cosa que puede causar daño, como electricidad, un cajón abierto, trabajo exigente y estresante, una moto, etc.;
- el **riesgo** es la posibilidad, alta o baja, de que alguien pueda ser perjudicado por estos y otros peligros, junto con una indicación de la gravedad del daño. La clave para las evaluaciones de riesgos no es complicar el proceso.

En muchas organizaciones, los riesgos son bien conocidos y las medidas de control necesarias son fáciles de aplicar. Una evaluación de riesgos no debe tomar mucho tiempo ni ocupar muchos recursos de personal. Una evaluación del riesgo puede ser realizada por cualquier persona en la organización, no es necesario ser un experto en seguridad

y salud. Puede considerar la creación de un equipo de dos personas compuesto por alguien de la oficina central y un empleado de la sucursal, para tener en cuenta los diferentes riesgos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda un proceso de cinco pasos para llevar a cabo una evaluación de riesgos:

1. **Identificar los peligros.** ¿Cuáles son los riesgos laborales que podrían causar daño? La [Tabla 29](#), más la [plantilla en línea](#) del SPTF, ofrece ejemplos de peligros comunes a los proveedores de servicios de microfinanzas. No es exhaustivo. Para considerar otros peligros a evaluar, es posible que desee:

- consultar otros ejemplos de herramientas de evaluación de riesgos (ver [recursos](#) al final de esta sección);
- caminar alrededor de la oficina y anotar los artículos que pueden representar un riesgo;
- hablar con los supervisores, el personal, los conductores y los contratistas de limpieza sobre sus inquietudes y opiniones sobre cuestiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo; y
- consultar informes que documenten accidentes laborales pasados.

2. Para cada peligro, identifique **quién puede ser perjudicado y cómo**.

3. Tenga en cuenta los **controles existentes para manejar los peligros**, o lo que se necesita hacer para controlar el riesgo

4. Tenga en cuenta quién es responsable de poner en práctica las medidas de control de riesgos sugeridas y **en qué fecha**.

5. **Comparta la evaluación del riesgo completada con el personal** (si su institución es demasiado grande para compartir con todo el personal, comparta al menos con la alta dirección y los gerentes intermedios).

Su institución debe, como mínimo, proporcionar a los empleados formación para mitigar cada uno de los riesgos identificados. La formación debe ser gratuita y estar disponible para todos los empleados. La [Tabla 29](#) proporciona ejemplos de riesgos de salud/seguridad y los correspondientes temas de formación para los empleados.

¹¹⁷ Consulte el sitio web del [Centro Canadiense para la Salud y Seguridad en las Ocupaciones](#) para obtener una lista de los tipos de peligros; consulte [INRS](#) para una lista en francés e [INSH](#) en español.

Además de la formación, su institución debe proporcionar a los empleados equipos para mitigar los riesgos de salud y seguridad. El equipamiento debe proporcionarse de manera gratuita y distribuirse de manera equitativa a empleados hombres y mujeres. También se deben tener en cuenta las diferencias de género (p. ej., equipos de protección en tamaños para mujeres). Ejemplos de equipos incluyen cascos y otros accesorios de seguridad para conductores de motocicletas y jabón para lavatorios de empleados.

La política de Recursos Humanos de su institución debe incluir procedimientos para el seguimiento de incidentes de accidentes, lesiones o enfermedades en el trabajo. La política debe incluir procedimientos para documentar un incidente, informarlo ante las personas e instituciones relevantes (p. ej., comité de junta directiva sobre problemas de empleados, gobierno), investigar los motivos del incidente y realizar el seguimiento de medidas correctivas.

TABLA 29. EJEMPLO DE RIESGOS DE SALUD Y SEGURIDAD Y TEMAS DE CAPACITACIÓN

TIPO DE EMPLEADO	POSIBLE RIESGO DE SALUD Y SEGURIDAD	TEMAS DE FORMACIÓN PARA MITIGAR LOS RIESGOS PARA LOS EMPLEADOS
Empleados que trabajan en oficinas, tales como en puestos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Estrés crónico a causa de trabajo exigente y falta de apoyo para manejar dicho trabajo Dolor físico a causa de muchas horas de estar de pie, sentado, escribiendo u otros movimientos repetitivos Enfermedad ocasionada por condiciones poco sanitarias en espacios compartidos (cocina, baños, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Forme a los empleados en la gestión del tiempo y las técnicas de mitigación del estrés. Informe a los empleados cómo comunicarse con el departamento de Recursos Humanos cuando sienten estrés relacionado con trabajo excesivo, y cómo usar el mecanismo de denuncia de agravios de la institución en el caso de denuncias confidenciales de agravios de gerentes.
Empleados que trabajan en el campo, tales como oficiales de crédito	<ul style="list-style-type: none"> Lesiones corporales a causa de accidentes durante el uso de vehículos motorizados o el transporte público, o debido a la falta de equipos de seguridad para la conducción (p. ej., cascos para conductores de motocicletas) Lesiones físicas a partir de robos por transportar dinero en efectivo en el campo 	<ul style="list-style-type: none"> Forme a los empleados en el protocolo de la institución para transportar dinero en efectivo en el campo, incluidas las técnicas de mitigación de robos (p. ej., transportar dinero en efectivo en una caja de seguridad, viajar durante horario diurno solamente).

Incluya un elemento de línea en su presupuesto y tiempo del personal para apoyar las actividades de prevención y manejo de riesgos discutidas anteriormente. Hacer esto ayudará a asegurar que su institución no esté simplemente reaccionando a los problemas de salud y seguridad sino anticipándolos y mitigándolos. Hacerlo también envía una señal fuerte a los empleados que su institución prioriza su bienestar.

Un ejemplo de este tipo de procedimiento en acción

Un funcionario de préstamos sufre lesiones menores cuando su motocicleta se desliza por la ruta a causa del desgaste de la banda de las rodaduras en los neumáticos. El gerente de Recursos Humanos documenta el accidente y luego envía el caso a la gerencia superior. La gerencia aconseja al empleado que busque atención médica, que está cubierta por el seguro del lugar de trabajo. Además, la gerencia crea un procedimiento para inspeccionar todos los neumáticos de motocicletas mensualmente y reemplazar de inmediato los neumáticos gastados.

Su institución también debe compensar a los empleados que pierden el trabajo como resultado de lesiones relacionadas con el trabajo. Si dicha compensación no está regulada por la legislación laboral de su país, desarrolle una política clara sobre el número de días que se pagan cuando los empleados están en licencia médica debido a problemas de salud generados

por el trabajo. Tal compensación podría incluirse en un producto de seguro médico para empleados. La póliza debe indicar el número máximo de días de descanso pagados por licencia médica. También, esta política debe indicar lo que sucede si el empleado completa el número máximo de días y todavía se declara incapaz de trabajar de nuevo debido a las lesiones (incapacidad a largo plazo).



- La [Plantilla de evaluación de salud y seguridad](#) del SPTF puede ser usada (y adaptada) para llevar a cabo una evaluación de salud y seguridad en el lugar de trabajo y para planificar los riesgos de salud y seguridad.
- La [Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo](#) de la OIT es una plataforma mundial de conocimientos para compartir información y buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- La [capacitación del personal en primeros auxilios](#) de AzerCredit VisionFund es un ejemplo de cómo los proveedores pueden abordar de manera proactiva los riesgos en el lugar de trabajo.
- La [Evaluación del riesgo de salud y seguridad para un negocio basado en oficinas](#) y la [Evaluación de Riesgo en línea de la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo](#) de la Oficina de Salud y Seguridad son dos ejemplos de métodos de evaluación de riesgos integrales.

EJEMPLO DE CAMPO 50. FUNDESER FORTALECE SUS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Durante la crisis financiera de 2008, los clientes de FUNDESER (Nicaragua) lucharon contra una severa inflación y una marcada reducción en las remesas. FUNDESER fue víctima del movimiento “No pagar”, que implicó la acción del gobierno para alentar a prestatarios morosos a no pagar sus préstamos. En 2009, la CER de FUNDESER ascendió del 3.8 al 26 por ciento. Una gran parte de la cartera se canceló, y el PSF reconsideró todo su modelo operativo.

Muchas instituciones nicaragüenses, incluida FUNDESER, fueron acusadas de no establecer contacto con los clientes, de modo que el PSF decidió buscar una forma en que pudiera mejorar las relaciones personal-clientes a través de sus políticas de Recursos Humanos. Tras analizar las políticas de Recursos Humanos, FUNDESER advirtió que se hacía poco hincapié en cultivar el talento de los empleados y que los incentivos del personal no enfatizaban fuertes vínculos entre personal y clientes.

Liderado por la gerencia y la junta directiva, FUNDESER revisó sus políticas de Recursos Humanos, y elaboró un nuevo manual que hace hincapié en tres prioridades institucionales:

- **Desarrollo de habilidades:** El PSF ahora ofrece mayores oportunidades de capacitación y creación de habilidades destinadas al servicio al cliente.
- **Lealtad hacia valores institucionales:** El PSF ahora recluta, contrata y evalúa a empleados en función de los valores descritos en el Código de conducta.
- **Remuneración justa:** El PSF eliminó el pago basado en gran medida en incentivos de desempeño que promocionaban la venta excesiva de productos o el abuso de clientes que tenían pagos retrasados. Los nuevos salarios no están basados en bonificaciones, son competitivos en el mercado y permiten que el personal negocie sus salarios.

Además de este nuevo manual, FUNDESER creó claras descripciones laborales para cada puesto, y las desarrolló con aportes de empleados. Estas descripciones estaban dirigidas a ayudar al personal a comprender cómo contribuía su trabajo a los objetivos sociales y financieros del PSF. Además, las descripciones claras permitieron que el personal defina con facilidad objetivos para la creación de habilidades y evalúe su propio desempeño laboral.

La gerencia de FUNDESER presentó la nueva política lenta y exhaustivamente, y realizó talleres en persona en todas las sucursales durante dos meses. Si bien se requirieron varios meses más para que los empleados comprendieran por completo e incorporaran las nuevas políticas, la gerencia de FUNDESER considera que estas políticas han contribuido al crecimiento de la cartera y la reducción de la CER.

Estándar 5B

El proveedor comunica a todos los empleados los términos de su empleo y les proporciona capacitación para las funciones esenciales del puesto.

- > **Práctica Esencial 5B.1** Los empleados reciben una descripción clara en relación con sus responsabilidades de trabajo y la evaluación del desempeño.
- > **Práctica Esencial 5B.2** Los empleados reciben formación específica para el puesto y/o el desarrollo de habilidades necesarias para las funciones del puesto.

5B.1 PROPORCIONAR A TODOS LOS EMPLEADOS UN CONTRATO DE EMPLEO

Tal como se mencionó en la guía para el [Estándar 5a](#), todos los empleados deben comprender sus derechos y responsabilidades en el lugar de trabajo. Además de ofrecer a los empleados una política de Recursos Humanos clara, su institución también debe proporcionar a cada empleado un contrato de trabajo (firmado) y una descripción escrita de sus obligaciones en el lugar de trabajo. Revise la descripción de cada empleado con él en el momento de su contratación y siempre que el empleado cambie de puesto dentro de la institución. Proporcionar a los empleados claridad sobre sus funciones y responsabilidades le permite a su institución evaluar el desempeño de los empleados de forma equitativa.

Su institución también debe proporcionar a cada empleado un contrato que especifique lo siguiente:

- **Ganancias (salarios y sueldos):** la remuneración, en efectivo o en especies, que se pagará a los empleados por el tiempo trabajado y por el tiempo no trabajado, por ejemplo, vacaciones anuales u otras licencias pagas.
- **Beneficios (protección social):** las medidas (p. ej., seguro médico, pensiones) designadas para proteger a los empleados contra obstáculos económicos y sociales causados por distintas contingencias (enfermedad, maternidad, lesión laboral, desempleo, etc.).
- **Condiciones de empleo:** los términos del empleo del trabajador con la institución, como la carga horaria del empleo, los salarios mínimos, si existe un período de prueba antes de que la persona se convierta en empleado permanente, y la ubicación en la que trabajará el empleado;
- **Descripción del puesto / Alcance del trabajo:** El título del puesto y sus responsabilidades, incluyendo a quien se reporta (más información abajo);
- **Las reglas laborales y posibles sanciones:** Una lista de las acciones y actividades que están prohibidas. Confirma que la institución investigará los casos reportados de mala conducta (por ejemplo, violaciones del Código de Conducta, robos, acoso de colegas); los niveles diferentes de las acciones disciplinarias que podrían recibir; los derechos de los empleados relacionados al proceso de apelación; y

- **Evaluación del desempeño y los incentivos:** Las métricas que usará la institución para evaluar el desempeño del empleado y una explicación del sistema de incentivos de la institución (mira la guía para el [estándar 2c](#)).

La **descripción del puesto** para un empleado es el fundamento para como entienden su rol en la organización. Debe incluir el tipo de trabajo que van a hacer, sus responsabilidades clave y las competencias necesarias. Para hacer una descripción de puesto, comienza con una conversación con la persona que actualmente ocupa el puesto y después amplía la descripción con las respuestas a las preguntas – Cuales son nuestras objetivos y necesidades a largo plazo para este puesto? Hay algunas iniciativas nuevas de GDS que queremos implementar en el futuro y cuales capacidades necesitarán los trabajadores para hacerlas? Cuales son las nuevas responsabilidades que tendrán? (mira la [Tabla 15](#) para ejemplos de las responsabilidades laborales relacionadas a la GDS). La [Tabla 30](#) provee unos detalles adicionales sobre cuales componentes debe incluir en las descripciones de los puestos de sus empleados.

TABLA 30. LOS ELEMENTOS DE UNA DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO¹¹⁸

Título del puesto	El nombre dado a la posición.
Resumen del rol	El propósito y/o objetivo del trabajo.
Responsabilidades principales	Una lista de las responsabilidades claves del trabajo. Las descripciones de puestos muchas veces concluyen con la frase “realizar otras tareas según sea necesario” en vez de incluir una lista de tareas muy detallada.
Relaciones Clave	Indica a quien se reporta el empleado y cuales posiciones reporta a esta persona, si el puesto incluye el manejo de personal.
Autoridad para tomar decisiones	Una lista del alcance y los límites de los áreas principales de responsabilidad y la autoridad que lleva el puesto.
Competencias y calificaciones	La descripción del puesto debe incluir una lista de todas las competencias (conocimientos, capacidades y comportamientos) y calificaciones que son o requisitos o preferidos para el desempeño exitoso del puesto.
Condiciones laborales	Una lista que refleja las condiciones laborales del puesto y cualquier aspecto especial de las mismas.
Clasificación del trabajo	Incluye el nivel del puesto y el tipo de empleo (por ejemplo, tiempo completo, tiempo parcial, por proyecto), como aplicable.

Además de una clara descripción del trabajo, cada empleado debe entender los criterios de evaluación que su gerente utilizará para evaluar el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, FINCA (Azerbaiyán) evalúa cada nuevo empleado a los tres, seis y doce meses, y luego semestralmente a partir de entonces. El supervisor del empleado llena un formulario que enumera los criterios con los cuales el empleado será evaluado. A continuación, se le pide al empleado que firme su acuerdo con esta declaración: “He revisado los requisitos de desempeño enumerados en este formulario y estoy de acuerdo en que son los estándares por los cuales seré evaluado durante el siguiente período de desempeño”. De este modo, los empleados tienen en claro lo que la organización espera de ellos, y cómo pueden lograr un buen desempeño.



- La [Herramienta de Planificación y Gestión del Desempeño](#) de la Fundación Grameen es una herramienta de múltiples partes que se enfoca en: 1) fijación de metas para que cada empleado reciba dirección y comunicación sobre lo que se espera que haga; y 2) planes de acción, desarrollo personal y discusiones en curso sobre metas organizacionales. Incluye herramientas prácticas tales como hojas de trabajo para establecer metas y evaluar el desempeño de diferentes empleados (por ejemplo, un oficial de campo, un gerente de sucursal) y una guía del gerente para proporcionar comentarios sobre el desempeño del empleado.
- El [Kit de herramientas de selección y contratación](#) de la Fundación Grameen discute la importancia de reclutar y seleccionar empleados que encajan con la misión y los objetivos estratégicos del PSF. Incluye muchas herramientas prácticas, entre las que se incluyen guías de entrevistas y ejemplos de descripciones de puestos trabajo.
- FINCA (Azerbaiyán) utiliza este [Formulario de Evaluación de Desempeño](#) para aclarar los criterios de evaluación de cada empleado.

5B.2 PROPORCIONAR CAPACITACIÓN ESPECÍFICA DEL TRABAJO

Su institución debe proporcionar a todos los empleados los equipos para realizar sus funciones laborales con éxito. Esto incluye al menos dos tipos de capacitación:

- **Capacitación orientativa:** capacite a cada empleado al comienzo del empleo y cuando el empleado cambie de puesto dentro de la institución. La orientación del empleado debe incluir al menos los siguientes temas: la misión de la institución, los objetivos sociales, y el Código de Conducta; las obligaciones laborales del empleado, incluidas las tareas relacionadas con el desempeño social;¹¹⁹ y las condiciones de empleo. Siga este entrenamiento con un período de orientación durante el cual los nuevos empleados reciben entrenamiento en el trabajo y mentoría para que dominen las habilidades que no se enseñan fácilmente en el aula. Esa capacitación práctica para el personal también es beneficiosa para los clientes, ya que pueden verse afectados negativamente por personal insuficientemente capacitado.

¹¹⁸ Esta tabla está adaptada de información del [Kit de herramientas de reclutamiento y selección de la Fundación Grameen](#), página 7.

¹¹⁹ La guía para el [Estándar 2c](#) proporciona ejemplos de las obligaciones de GDS para un oficial de préstamos y ejemplos de objetivos sociales de los cuales son responsables varios empleados.

- **Desarrollo constante de habilidades:** facilite las oportunidades de desarrollo profesional que respondan a las necesidades en evolución de los empleados identificadas durante revisiones periódicas del desempeño así como las prioridades de su institución. A medida que sus metas y productos cambian con el tiempo, considere qué nuevas habilidades necesitan sus empleados (por ejemplo, recolección de datos, servicio al cliente, ventas de productos). Adicionalmente, al promover a empleados a un nivel de responsabilidad superior o autoridad de gerente, considere la necesidad de capacitación específica del trabajo que los prepare para el nuevo puesto, así como también capacitación de liderazgo y gerencia para mejorar la capacidad del empleado para guiar, supervisar y motivar el desempeño de otras personas.

Preste especial atención a proporcionar oportunidades de capacitación para los empleados sin discriminación. Compruebe que la capacitación esté disponible en forma igualitaria para todos los tipos de empleados, independientemente del sexo, nivel (gerencia/personal), ubicación (sede central/sucursales) y otras características relevantes de los empleados. Asegúrese de que cualquier oportunidad de capacitación proporcionada a los empleados sea accesible e inclusiva para todos los empleados con discapacidades, incluso a través de la provisión de alojamiento razonable.



El [estudio de caso de Visión Banco sobre la capacitación del personal](#) detalla cómo la organización creó su propio programa integral de educación continua para beneficio de los empleados y del banco.

EJEMPLO DE CAMPO 51. VISIONFUND INTERNACIONAL RECLUTA OFICIALES DE PRÉSTAMOS LOCALES MEDIANTE EVENTOS

VisionFund International (VF) emplea a más de 7,000 personas en su red (a partir de 2017), aproximadamente la mitad de los cuales son agentes de préstamos. Con una facturación de alrededor de un 20% al año y unas metas de crecimiento anual de alrededor del 30%, VF contrata cientos de nuevos agentes de préstamos cada año en sus 31 IMF. En el pasado, VF realizaba la contratación de agentes de préstamos de manera tradicional, mediante la contratación de un agente de préstamos a la vez, en función de las necesidades de una sucursal. Ahora, la red utiliza un nuevo método: la celebración de eventos de reclutamiento en masa y la formación de “voluntarios” con el fin de crear una fuente de agentes de préstamos totalmente capacitados listos para ocupar las posiciones abiertas o ampliar en nuevas áreas de operación tan pronto como se necesitan.

El oficial de préstamos ideal

VF ha encontrado que la retención de empleados comienza con la contratación de las personas adecuadas. VF contrata a la gente local, ya que los agentes de préstamos que provienen de las propias comunidades de los clientes están mejor capacitados para identificar, reclutar y trabajar con los clientes objetivo de VF. A diferencia de muchos proveedores que ponen mucho énfasis en la educación formal de un solicitante, VF ha encontrado que la educación superior no está entre los principales atributos que hacen a un buen agente de préstamos. En cambio, valoran las siguientes características: los conocimientos de aritmética y la alfabetización suficientes para completar la evaluación del préstamo y los formularios de solicitud; conocimiento y lenguaje del área local; dedicación, tenacidad y compromiso con las microfinanzas; habilidades interpersonales y de ventas; voluntad y capacidad para trabajar en el campo; y compromiso con los valores de VF.

Eventos de reclutamiento

VF entrena a las IMF para llevar a cabo eventos de reclutamiento, la columna vertebral de su proceso de contratación de agentes de préstamos. Una IMF que quiere contratar nuevos agentes de préstamos anuncia un “día de evaluación”, proporciona un tiempo específico y un lugar (por lo general un sábado por la mañana en una escuela primaria local). No hay otros requisitos por adelantado, como un formulario de solicitud. Los carteles de reclutamiento incluyen una foto del agente de préstamos “ideal” de VF: una mujer local que parece lo suficientemente mayor como para tener hijos mayores, usa ropa y zapatos apropiados para montar una motocicleta y caminar por los campos, de pie junto a una motocicleta y sosteniendo un casco. Un subtítulo en la línea de “Me ofrecieron capacitación y les ofrecí experiencia de vida”. Este eslogan se refiere a la creencia de VF de que las experiencias de vida como criar a los niños, comerciar en el mercado o ser un líder de la iglesia pueden crear habilidades adecuadas para la gestión de clientes. Un principio clave del día de la evaluación es que la IMF no está buscando un número fijo de reclutas; la sucursal puede tomar la mayor cantidad de reclutas que los agentes de préstamos mayores puedan manejar como mentores. En el día la evaluación, es posible que cientos de personas lleguen hasta mucho tiempo después de la hora de inicio claramente indicada. A la hora de inicio designada, las puertas están cerradas; las llegadas tardías no son admitidas, ya que los agentes de préstamos deben ser puntuales.

Una vez que el gerente de la sucursal da una breve introducción y bienvenida, todos los solicitantes participan en un juego de pelota divertido y competitivo. Esto relaja a los solicitantes antes del primer ejercicio de evaluación, que es una prueba de aritmética. Esta prueba viene primero, porque es una habilidad crítica para agentes de préstamos, pero el nivel de dificultad se establece para igualar a la aritmética requerida de agentes de préstamos y no mayor. Los solicitantes pueden usar calculadoras, como los agentes de préstamos en el campo. Por lo general, el 80% de los solicitantes no aprueba el examen de aritmética, que se califica de inmediato, y se les agradece por haber ido a los que no han aprobado, pero se les pide que se retiren. En todas las etapas, el equipo de la IMF es educado con todos los solicitantes: incluso aquellos que fracasan deben alejarse sintiéndose valorados y respetados.

A continuación, la IMF realiza una prueba de alfabetización, basada en gran medida en el formulario de solicitud de préstamo de la IMF. También se evalúa el examen de inmediato; normalmente otro 15% de los restantes no pasa esta etapa porque no siguieron instrucciones o no pudieron escribir un párrafo comprensible. Después de la prueba de alfabetización, los solicitantes restantes participan en un juego de equipo (crear algo hecho de papel de cocina) observados de cerca en búsqueda de habilidades como liderazgo, contribución, creatividad, etc. Aunque están siendo evaluados, nadie falla en este ejercicio.

Cada solicitante realiza una presentación individual de dos minutos sobre algo que ellos conocen (cultivo de maíz, por ejemplo) a un equipo de personal que inmediatamente lo aprueba o lo desaprueba, basado en el potencial del candidato para hablar en público y promover la IMF a grupos comunitarios y clientes. Los restantes solicitantes, normalmente del 10 al 15% de los que comenzaron el día, son formalmente entrevistados por un equipo de tres miembros del personal de la IMF. Esta entrevista dura solamente 15 minutos, y las preguntas son fijadas de antemano, elegidas de preguntas cuidadosamente redactadas. Al final de la entrevista, el equipo de entrevistas recomienda que el solicitante sea aceptado o no sea aceptado como aprendiz. El gerente de sucursal tiene la decisión final. Aproximadamente el 10% de los solicitantes originales son aceptados como aprendices.

El día entero de la evaluación del principio al final toma cerca de cinco horas, y no importa quién está implicado o donde ocurre, VF informa que es una manera muy barata y eficiente de reclutar a aprendices de la comunidad local.

Creación de un conjunto de agentes de préstamos listos para trabajar cuando sea necesario

Un período de formación de tres meses de un nuevo empleado se pasa en la sucursal, bajo la tutela de un agente de préstamos sénior. El aprendiz es un voluntario; la IMF paga los gastos pero no un salario. El aprendiz tiene un Libro de Aprendizaje donde escribe lo que ha aprendido, demostrando su progreso. El agente de préstamos sénior (“mentor”) es guiado por un Libro de Aprendizaje,

que establece lo que el aprendiz se debe aprender y dominar en el curso de los próximos tres meses. El gerente de sucursal es responsable de la efectividad de la capacitación, y proporciona reportes de progreso periódicos. Una vez que el aprendiz completa el Libro de Aprendizaje y el gerente de sucursal considera que está listo para asumir sus propios clientes, deberá aprobar el entrenamiento formal en el Manual de Crédito de la IMF. Después de haber aprobado la capacitación del Manual de Crédito, se le ofrece un contrato al aprendiz quien recibe un salario y puede comenzar a crear su propia cartera de clientes.

Debido a que los nuevos empleados trabajan de forma voluntaria durante los primeros tres meses, pueden dejarlos ir si no logran sus objetivos de aprendizaje. Los aprendices son un grupo de personal disponible al que la IMF puede llamar cuando surge una necesidad. Están bien preparados para construir sus propias carteras de clientes tan pronto como su período de entrenamiento esté completo.

Beneficios para los clientes, el personal y la IMF

VF cree que muchos clientes preferirían trabajar con un agente de préstamos de su propia área geográfica y de vida. Sin embargo, muchos agentes de préstamos potenciales no creen tener las habilidades y experiencia necesarias para brindar servicios a sus comunidades en este sentido. Parte del método de VF es mostrar a los reclutas que sus habilidades para la vida son muy valiosas, lo cual es potenciador y validador.

El método anterior de VF para la contratación de agentes de préstamos no involucraba al gerente de sucursal o a agentes de préstamos sénior en el nivel de sucursal. Sin embargo, el nuevo método hace que estos individuos sean los únicos responsables de la contratación de reclutas, la ejecución del día de evaluación, la realización de entrevistas y la selección de candidatos. También son responsables de la formación y la evaluación de los alumnos. Sin excepción, VF ha encontrado que el personal de la sucursal aumenta su profesionalidad durante el proceso y desarrolla nuevas habilidades de liderazgo y gestión.

VF Filipinas (VFP) fue la primera IMF en poner en marcha el nuevo método. Alrededor de 85 personas llegaron el día de la evaluación, nueve fueron seleccionadas como voluntarias y seis calificadas como agentes de préstamos. Dos de los seis eran mujeres trabajadoras domésticas en el extranjero antes de unirse, y la otra mujer trabajaba en un centro de llamadas. Dos de los tres hombres eran pescadores y el otro había trabajado en un almacén. El CER promedio de 1 día para todos los agentes de préstamos de VFP es de 2.2% y el número promedio de clientes administrados por agentes de préstamos es 197. Entre estos seis agentes de préstamos, el CER es menor al 1% y tienen un promedio de 244 clientes cada uno.

EJEMPLO DE CAMPO 52. AL MAJMOUA CAPACITA A LOS EMPLEADOS EN TEMAS DE GDS

Hace muchos años, Al Majmoua (Líbano) dependía exclusivamente de la capacitación en el campo de funcionarios de préstamos recientemente contratados. Los empleados debían aprender su nuevo trabajo simplemente al actuar como auxiliares de un funcionario de préstamos real en el campo. La gerencia advirtió que la calidad de la capacitación de cada persona dependía de con quién trabajaba, lo que creaba inconsistencias en el modo de aplicación de las políticas de crédito y las políticas de servicio al cliente.

Para solucionar el problema, la institución implementó un programa de inducción para empleados que proporciona a todo el personal diez días de capacitación en la oficina antes de salir al campo. Las clases incluyen sesiones sobre la visión de Al Majmoua, su misión y sus objetivos, así como también sesiones sobre conciencia social y de género, los Códigos de Conducta y Ética de la institución, cómo hablar y escuchar a clientes y prácticas de cobros apropiadas.

Una vez en el campo, cada empleado recibe mentoría; y al menos una vez por año, todos los empleados en cada nivel asisten a un curso de actualización.

Estándar 5C

El proveedor monitorea la satisfacción y la rotación del personal.

- > **Práctica Esencial 5C.1** El proveedor analiza la satisfacción del personal.
- > **Práctica Esencial 5C.2** El proveedor monitorea la tasa de rotación del personal y entiende las causas de la deserción de los empleados.
- > **Práctica Esencial 5C.3** El proveedor toma medidas para corregir problemas institucionales que contribuyen a la rotación e insatisfacción del personal.

5C.1 COMPRENDER LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Su institución debe analizar periódicamente la satisfacción de los empleados. Su institución puede elegir realizar una investigación de satisfacción de empleados de tiempo limitado (p. ej., una revisión de dos semanas todos los años) o recolectar información sobre satisfacción de manera continua. Independientemente del método utilizado, su institución también debe apuntar a recolectar datos de satisfacción de los empleados sobre, al menos, una muestra representativa de los empleados, que cubra todos los tipos de empleados, incluidos aquellos con discapacidades, como mínimo una vez por año.

Utilice un método formal, tales como entrevistas, encuestas escritas o grupos de enfoque, para solicitar a los empleados que realicen comentarios sobre la satisfacción en relación con factores como los siguientes:

- Términos de empleo, incluidas la duración del contrato y la remuneración
- Carga laboral
- Capacitación de empleados
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Recursos físicos/infraestructura/equipamiento
- Comunicación, participación y liderazgo de los supervisores
- Comunicación y trabajo en equipo entre pares
- Prácticas de resolución de conflictos
- Servicios auxiliares de Recursos Humanos

Para proteger a los empleados que pueden criticar negativamente a la institución, dé a los empleados la opción de responder anónimamente a la encuesta de satisfacción. Finalmente, al analizar y notificar los resultados de encuestas de satisfacción, divida los datos según diferentes características de los empleados, incluidos sexo, nivel (gerencia/personal) y ubicación (sede central/ sucursal). Notifique los resultados no solo a la gerencia, sino también a los empleados de todos los niveles.



- Las [Preguntas de ejemplo de la encuesta de satisfacción del personal](#) de la SPTF proporcionan una lista de preguntas que puede elegir (y adaptar) para su encuesta de satisfacción del personal.
- La presentación y los apuntes del taller que brindó el SPTF, llamado “[Gerencia la retención del empleado](#),” presenta las estrategias para promover la satisfacción y retención de los empleados. Disponible también en español.

EJEMPLO DE CAMPO 53. VISIONFUND Y ESAF SUPERVISAN LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y COMPRENDEN LOS MOTIVOS DE ABANDONO DEL PERSONAL

Tanto VisionFund Cambodia como ESAF (India) supervisan detenidamente la satisfacción de los empleados y la rotación del personal. VisionFund Camboya recolecta datos de tres formas distintas: 1) una encuesta de satisfacción de empleados anual; 2) una encuesta de abandono de empleados; y 3) supervisión mensual del índice de rotación de personal. ESAF realiza una encuesta de satisfacción de empleados en todos los niveles de empleo al menos una vez por año. Los miembros de la gerencia superior luego revisan todos los datos recolectados para evaluar si los empleados están conformes con el PSF, y para comprender los motivos por los que los empleados renuncian.

El estudio de la satisfacción de los empleados y los motivos de su renuncia puede ser beneficioso no solo para el ambiente laboral, sino también para el rendimiento financiero del PSF. Por ejemplo, ESAF desarrolló un exitoso nuevo producto de préstamo, el préstamo prendario para empleados, después de que los empleados expresaran la necesidad de asistencia para la compra de vehículos. Además, ESAF pudo reducir la rotación del personal después de aumentar los días de descanso en una semana laboral de solo los días domingo solamente a también el segundo y el cuarto sábado de cada mes. ESAF efectuó este cambio después de saber que sus empleados, la mayoría de ellos mujeres, no estaban satisfechos dado que se sentían incapaces de llevar a cabo tareas domésticas de manera adecuada con solo un día de descanso por semana.

TABLA 31. FÓRMULAS DE TASA DE ROTACIÓN

Tasa de rotación	Descripción	Fórmula	Qué mide	Rangos objetivo ¹²⁰
Tasa de rotación anual y mensual	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo del número de empleados que han abandonado la empresa en un período Expresado como % del número total de empleados 	$\frac{(\text{N.º de empleados que se fueron en un período}) \times 100}{(\text{Número promedio de empleados durante el mismo período de tiempo})}$	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad de los procesos de gestión de personal y recursos humanos Satisfacción del empleado Calidad de los procesos de reclutamiento, selección y proceso de aceptación 	<ul style="list-style-type: none"> Empleados totales anuales: 15% -25% Agentes de crédito anuales: 25% - 40% Empleados entre 1 y 6 meses de empleo: menos del 10%
Tasa de rotación del primer año¹²¹	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo de empleados que han abandonado la empresa después de menos de un año. Expresado como % del número total de empleados que se van de la empresa en el mismo período. 	$\frac{(\text{Número de empleados que se fueron después de 12 o menos meses de empleados}) \times 100}{(\text{N.º de empleados que se fueron en total durante el mismo período})}$	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación (después del primer año de empleo, otros factores juegan un papel más importante en la terminación o renuncia de un empleado). 	<ul style="list-style-type: none"> Menos del 20%

5C.2 COMPRENDER LOS MOTIVOS PARA LA SALIDA DE LOS EMPLEADOS

El índice de rotación de personal de su institución es un indicador de la satisfacción de los empleados. Al analizarse junto con las respuestas de encuestas/entrevistas de salida de empleados, el índice de rotación de personal proporciona información sobre la que se puede actuar acerca de la relación de la institución con los empleados. La [Tabla 31](#) proporciona una lista de los índices de rotación que debería supervisar.

Registre su índice de rotación de personal de manera periódica según diferentes tipos de empleados (incluidos sexo, nivel y ubicación). Además, solicite a todos los empleados que compartan voluntariamente información sobre sus motivos para renunciar a través de un formulario de encuesta, una entrevista en persona u otro mecanismo similar. Pregúnteles sobre sus motivos para abandonar la institución, así como también sobre su experiencia durante su tiempo como empleado en la institución.

Además de entrevistas de salida, considere “entrevistas de permanencia”, conversaciones con empleados que tienen largas temporadas con su organización. Estas entrevistas pueden responder a la pregunta: *¿qué mantiene un empleado satisfecho y leal?*

5C.3 CORREGIR PROBLEMAS INSTITUCIONALES QUE LLEVAN A LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Notifique a la junta directiva y la gerencia superior los datos de rotación de personal y la información cualitativa sobre los motivos de abandono del empleado.¹²² Este grupo debe revisar la información periódicamente (al menos una vez al año, pero es mejor cuatrimestralmente por cuestiones de gestión de riesgos) e involucrarse de manera activa con los empleados

¹²⁰Aunque hay poca información de referencia disponible para los indicadores de recursos humanos, estos rangos se desarrollaron sobre la base de la experiencia global, incluida la experiencia del programa de Capacitación y Formación de Acción.

¹²¹ Cuando las tasas de rotación antes de un año de empleo son altas, se recomienda medir la tasa de rotación del primer año y la tasa de rotación mensual, ya que esta última revela un período más preciso durante el cual los empleados salen en el primer año.

¹²² La guía para el [estándar 2b](#) y el [estándar 2c](#) explica la revisión de la gerencia/junta directiva de datos de desempeño social.

para determinar cómo la institución puede mejorar la insatisfacción y retención de los empleados. Debe prestarse especial atención a la rotación/retención en funciones críticas, es decir, a aquellos puestos de trabajo difíciles de contratar o atraer, que implican una alta inversión/tiempo en la formación o que tienen un impacto significativo en los resultados empresariales y en la satisfacción del cliente.

Además, la gerencia debe establecer un nivel de rotación de personal que considere “no aceptable”, un nivel que exija acción adicional, como entrevistas orientadas con empleados sobre problemas específicos, ajustes en las condiciones de trabajo o servicios de mayor respaldo a los empleados. Algunos motivos de la salida de empleados están fuera del alcance directo de la gerencia, pero muchos problemas pueden abordarse si se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, se mejoran las políticas de Recursos Humanos o se mejoran las condiciones en el lugar de trabajo. Cuando las tasas de rotación excedan el mercado o las expectativas de su institución, lleve a cabo un análisis segmentado por posición, sucursal y otras características relevantes, para determinar las causas del problema con mayor precisión.

Independientemente de la tasa de rotación de su institución y los resultados de las encuestas de satisfacción del personal, la alta dirección debe verificar regularmente el cumplimiento entre las políticas de recursos humanos y las condiciones reales de trabajo. Dichas auditorías pueden ser realizadas por los departamentos de RR.HH. o de Gestión de riesgos, y deben ser contrastadas con los resultados de las encuestas de satisfacción de los empleados, las encuestas de satisfacción de los clientes, las tasas de rotación y los informes de las entrevistas de salida y estadía. Cuando existen discrepancias entre las políticas y las condiciones reales de trabajo, debe desarrollar y ejecutar un plan de mejora. Algunas organizaciones han logrado el éxito al encargar la supervisión del plan a un “Comité de Recursos Humanos” en la junta directiva o el nivel de la alta dirección, con monitoreo trimestral.

EJEMPLO DE CAMPO 54. NRSP RESPONDE A LAS QUEJAS DE EMPLEADOS

NRSP (Pakistán) responde a quejas de empleados mediante el uso de canales formales. Estos canales incluyen una dirección de correo electrónico designada dirigida al Gerente General de la institución. Este canal permite que el empleado omita a su gerente cuando esta persona está implicada en la queja. En segundo lugar, el empleado tiene derecho a comunicarse con su supervisor o cualquier otra persona de un nivel superior, incluido el presidente ejecutivo. La política se aplica a todos los empleados (incluidos asesores, pasantes, empleados en prueba y voluntarios) y miembros de la junta directiva.

Para alentar a que los empleados usen estos mecanismos, NRSP:

- Aborda problemas de manera rápida. La gerencia menciona problemas durante reuniones de personal semanales y mensuales, y se incluye al empleado en la resolución, cuando corresponda.
- Analiza reclamos con el tiempo y realiza cambios para mejorar la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, como consecuencia de los reclamos acerca de la carga laboral, NRSP analizó las cargas de trabajo del empleado y descubrió que la mayoría de los empleados trabajaba muchos días extra por mes, pero no recibía pago por las horas extra de este trabajo. NRSP revisó su política sobre el pago de horas extra e incorporó bonificaciones adicionales e incentivos para aceptar trabajo extra.
- No castiga al empleado por comunicar el problema. Los empleados se sienten cómodos al notificar problemas, dado que no sufren consecuencias negativas por hacerlo.
- Publica los mecanismos de manera amplia. Todos los empleados reciben información sobre la política durante la orientación, las modificaciones de la política se analizan en reuniones de personal mensuales, y la dirección de correo electrónico para quejas se muestra en todas las oficinas.

NRSP informa que, además de promover la satisfacción de los empleados, el mecanismo de quejas ayuda a crear la reputación del PSF como un buen lugar para trabajar, mitiga los riesgos como el fraude de empleados, el acoso en el lugar de trabajo y la rotación de personal, y proporciona a NRSP ideas valiosas para realizar cambios operativos que mejorarán el funcionamiento del PSF.



Dimensión 6:

Equilibrar el Desempeño Social y Financiero

La Dimensión 6 incluye cuatro estándares:

- > **Estándar 6A.** El proveedor establece y monitorea tasas de crecimiento que promueven tanto la sostenibilidad financiera como los objetivos sociales.
- > **Estándar 6B.** Los inversores de capital, prestamistas, junta y gerencia están alineados con los objetivos sociales del proveedor y adoptan una estructura financiera apropiada en cuanto a la combinación de fuentes, términos y rendimientos deseados.
- > **Estándar 6C.** El proveedor establece los precios de manera responsable.
- > **Estándar 6D.** El proveedor ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada para un proveedor con objetivos sociales establecidas.

Estándar 6A

El proveedor establece y monitorea tasas de crecimiento que promueven tanto la sostenibilidad financiera como los objetivos sociales.

> **Práctica Esencial 6A.1** El proveedor tiene una política sobre sus metas para las tasas de crecimiento sostenible que toma en cuenta la capacidad de crecimiento del proveedor, la sostenibilidad institucional y los objetivos sociales.

> **Práctica Esencial 6A.2** El proveedor monitorea el crecimiento y incrementa la capacidad interna, según sea necesario.

6A.1 DEFINIR METAS DE CRECIMIENTO SOSTENIBLES

La mayoría los proveedores apuntan a índices de crecimiento positivos de su base de clientes y/o cartera. Los índices de crecimiento anual por lo general están en el rango del 5% al 30%, pero pueden llegar al 50% o más en mercados en los que el potencial del mercado todavía es muy . Estos altos índices de crecimiento pueden ser adecuados en algunos contextos (como cuando un proveedor joven está expandiendo sus operaciones), pero pueden ser muy peligrosos en otros donde pueden generar endeudamiento excesivo de clientes o debilitar los sistemas de control interno de los proveedores que están creciendo rápidamente.

Independientemente del motivo por el que su institución intente lograr el crecimiento (p. ej., para concretar economías de escala y lograr sostenibilidad para satisfacer su objetivo social de inclusión financiera), asegúrese de que sus índices de crecimiento objetivo sean sostenibles. La sostenibilidad significa crecimiento solamente en la medida en que pueda adaptar y expandir sus sistemas de control de calidad, como capacitación de los empleados y capacidad de SIG, así como también su supervisión de riesgos.

Una tasa de crecimiento sostenible le permitirá ampliar la cartera, a la vez que mantiene la calidad adecuada, ofrece un buen servicio al cliente, respeta los derechos de los clientes, y les da a los empleados cargas de trabajo manejables.

Define índices de crecimiento objetivo por sucursal o región durante un plazo de tres a cinco años. Durante este proceso, analice los siguientes factores, teniendo en cuenta la calidad del servicio al cliente, la protección del cliente y la satisfacción del empleado:

- **Factores externos:** demanda del cliente, competencia, penetración del mercado y saturación del mercado, infraestructura del mercado; y
- **Factores internos:** controles internos, capacidad de recursos humanos, SIG y satisfacción del cliente.

Analizar factores externos

Su institución debe analizar factores externos, incluidas la demanda del cliente, la penetración del mercado actual y futura de los competidores, la saturación del mercado y la infraestructura del mercado, para cada sucursal y para cada producto. Es necesario un análisis detenido de estos elementos para definir índices de crecimiento objetivo sostenibles.

Segmente¹²³ su información de mercado por diferentes tipos de clientes y productos diferentes, porque los bolsones de saturación pueden existir dentro de un mercado de otro modo bastante no saturado. La institución también debe evaluar si es más adecuada una estrategia de crecimiento “intensiva” o “extensiva”: una estrategia de “crecimiento intensivo” significa agregar nuevos prestatarios dentro de sucursales existentes o un mercado geográfico limitado, mientras que la estrategia de “crecimiento extensivo” se centra en abrir nuevas sucursales o ingresar a nuevos mercados. En general, se requiere más precaución para un crecimiento intensivo, que agota el grupo de “buenos” prestatarios más rápido que un crecimiento extenso.¹²⁵

La [Tabla 32](#) establece los factores externos que debe analizar, los datos que necesitará para efectuar ese análisis (“recursos necesarios”), y las perspectivas que ganará a partir de cada análisis (“análisis”). El [Cuadro 24](#) demonstrates how your institution can use Global Findex data to help determine your institution’s potential market.

¹²³ La guía para el [estándar 3a](#) discute el uso de la segmentación de cliente para comprender y satisfacer las necesidades del cliente.

¹²⁴ Los datos del MIX muestran que un crecimiento intensivo agota el grupo de “buenos” prestatarios más rápido que el crecimiento extensivo, y los niveles de crecimiento intensivo por encima del 168 % (índice de crecimiento de la cantidad de prestatarios por sucursal) están asociados a una menor calidad de la cartera; mientras que niveles de crecimiento extensivos solamente por encima del 631 % por año (índice de crecimiento de la cantidad de sucursales por IF) están asociados a un empeoramiento de la calidad de la cartera. Estos datos no sugieren que su institución nunca deba buscar el “crecimiento intensivo”, sino que en cambio debe considerar si la diversificación geográfica de su crecimiento planificado promocionará resultados positivos para los clientes (p. ej., inclusión financiera) o resultados negativos (p. ej., endeudamiento excesivo de los clientes).

¹²⁵ Consulte [Defining responsible financial performance: how to think about growth](#).

TABLA 32. ANALIZAR LOS FACTORES EXTERNOS PARA INFORMAR SU POLÍTICA DE CRECIMIENTO

FACTOR EXTERNO	ANÁLISIS	RECURSOS NECESARIOS
Demanda del cliente (potencial mercado)	Comprenda la demanda por tipo de cliente para calcular la estructura de la cartera (desembolso promedio, tipo de producto, término del préstamo, crecimiento histórico de ahorros, tendencia en saldos de ahorros promedio diario).	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de mercado¹²⁶ Información de la oficina de crédito Datos disponibles de banco central, redes nacionales/regionales Conjunto de datos de Global Findex¹²⁷ Retroalimentación de sucursales
Penetración de mercado	Calcule la penetración total del mercado (clientes a los que usted le presta servicios y sus competidores en comparación con el potencial mercado) en sus áreas de operación. Calcule la probable evolución de esta penetración sobre la base de sus índices de crecimiento objetivo y aquellos de sus competidores. Ante la ausencia de otros datos, suponga que sus competidores crecerán al mismo ritmo que su institución.	<ul style="list-style-type: none"> Alcance actual de índices de crecimiento calculado de los competidores¹²⁸ MIX Barometer Datos de autoridades regulatorias, retroalimentación de equipos de sucursales/ regionales
Saturación del mercado	Recolecte todos los datos que puedan ayudarlo a identificar posibles problemas de saturación del mercado (casos en los que la oferta de crédito excede la demanda sostenible de crédito): incidencia de múltiples préstamos, montos del préstamo en comparación con niveles de ingresos, niveles de CER suyos y de sus competidores en el tiempo, índices de crecimiento de los competidores en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> MIMOSA¹²⁹ Conjunto de datos de Global Findex Información de la oficina de crédito Instituto Nacional de Estadísticas (datos sobre microempresarios) MIX Market Cross Market Analysis¹³⁰ Retroalimentación de sucursales
Infraestructura del mercado	Entender las ofertas más amplias de servicios financieros formales e informales disponibles para los clientes y si estos servicios son capturados en su análisis de demanda y penetración. Compruebe la información de la oficina de crédito u otros sistemas de intercambio de información de clientes, así como también el nivel calculado del uso de proveedores de crédito informales. Compruebe si todos los competidores principales notifican a la oficina de crédito (incluida la información de crédito de la tienda, por ejemplo).	<ul style="list-style-type: none"> Datos de la oficina de crédito Retroalimentación de sucursales Indicadores del conjunto de datos de Global Findex para fuentes informales de préstamos Análisis de mercado cruzado del mercado MIX o Páginas del país del mercado MIX¹³¹

¹²⁶ La guía para el [estándar 3a](#) discute cómo realizar una investigación de Mercado.

¹²⁷ La [base de datos de Inclusión Financiera Global \(Global Findex\)](#) es un proyecto del Banco Mundial para medir cómo las personas en 148 países (incluidos los pobres, las mujeres y los residentes rurales) ahorran, toman préstamos, pagan y manejan riesgos. Publicado por primera vez en abril de 2012, los datos se actualizan anualmente.

¹²⁸ Las proyecciones de los competidores del crecimiento o una proyección del crecimiento promedio nacional pueden ser difíciles de encontrar. Las instituciones financieras en algunos mercados pueden obtener esta información del MIX Barometer, que recolecta pronósticos de crecimiento en niveles nacionales y de la institución. La proyección en MIX Barometer cubre numerosos prestatarios activos, la cartera de préstamos brutos y la CER (CER en Español) > 30 días. En algunos países, los

mercados de microfinanzas también son algo dinámicos (absorciones, fusiones, nuevos proveedores de microfinanzas), y analizar el pronóstico de crecimiento de los competidores es más difícil. En este caso, resulta útil preparar tres situaciones de crecimiento (conservador, normal y optimista) de modo que la institución pueda tener la flexibilidad suficiente para manejar cambios en las condiciones del mercado.

¹²⁹ El [Índice de alcance y saturación del mercado para microfinanzas \(MIMOSA\)](#) es un análisis de capacidad crediticia mediante el uso del conjunto de datos de Global Findex, ofrecido por Planet Rating.

¹³⁰ Disponible [aquí](#).

¹³¹ Disponible [aquí](#).

CUADRO 24. USO DE DATOS GLOBALES PARA CALCULAR EL POTENCIAL DEL MERCADO

Si no hay información detallada sobre el tamaño del mercado potencial, los datos de Global Findex proporcionan una buena representación ([Global Findex](#)). Esta base de datos incluye resultados de encuestas sobre el uso de servicios financieros (formales e informales) realizadas en más de 140 países en el año 2014. Puede proporcionar información útil para calcular el potencial mercado de su institución (tamaño del mercado, propósito de los préstamos, fuentes de préstamos). Por ejemplo, una institución podría usar el indicador Findex “Préstamos en el año anterior, adultos más grandes (% edad de más de 25)” como una representación del total de la demanda de crédito. Este indicador identifica el % de adultos que declaró haber solicitado un préstamo en el año anterior, de cualquier fuente. El potencial mercado (la variable “g”) puede calcularse tal como se muestra debajo.

Indicadores y ecuaciones	Cálculos
Préstamo en el año anterior (% , adultos mayores de más de 25 años), (a)	23.6%
Population in the area of intervention area (b)	1,500,000
Población que usa préstamos (c = a*b)	354,000
Demanda que pueda ser útil para todas las instituciones financieras (d) †	50%
Potencial mercado (e= c*d)	177,000
TParticipación en el mercado objetivo (f)	30%
Número total de clientes objetivo (g=f*e)	53,100

(+) Incluso en las economías más desarrolladas, las instituciones financieras solamente prestan servicios a aproximadamente el 50 % de las personas que declaran el uso de préstamos en un año determinado



El [potencial de los clientes no bancarizados en su mercado](#) del CGAP es una herramienta basada en Excel que puede utilizar para estimar el tamaño del mercado no bancarizado en su país.

Analizar factores internos

Su política de crecimiento también debe tener en cuenta la capacidad interna de su institución para equilibrar crecimiento con calidad de servicio. La [Tabla 33](#) enumera los factores internos que debe analizar, y resume las perspectivas que puede adquirir de cada análisis.

6A.2 SUPERVISAR EL CRECIMIENTO Y MEJORAR LA CAPACIDAD SEGÚN LO NECESARIO

El crecimiento tiene un impacto directo en la capacidad de su institución de mantener alta calidad de servicio y sostenibilidad institucional. Para mantener el control estrecho del crecimiento institucional, su institución debe supervisar una lista de indicadores clave cada trimestre, entre los que se incluyen los siguientes:

- Indicadores internos de crecimiento, por oficial de campo, sucursal y región, y para cada producto y/o segmento de cliente, incluidos los siguientes:
- Número de préstamos vigentes
- Cartera vigente
- Tamaño de préstamo promedio
- Número de cuentas de ahorros y saldos promedio
- Reclutamiento de nuevos clientes
- Incidencia de múltiples préstamos (del mismo PSF y de otras fuentes)
- Cambio en la CER mas de 30 días
- Productividad (prestatarios/empleado o prestatario/personal del campo)
- Análisis por cosechas¹³² por sucursal para cada producto, por oficial de crédito o período. Dicho análisis puede resaltar las cuestiones de riesgo de crédito que se minimizan mediante un análisis global. El análisis de la antigüedad es útil especialmente durante los cambios en la metodología de crédito, el esquema de incentivos o la organización operacional.
- La evolución de las condiciones del mercado local.

¹³² Un análisis por cosechas detalla la evolución del riesgo de crédito de un determinado tipo de préstamo durante un período (por ejemplo, préstamos desembolsados por ciertas sucursales o préstamos desembolsados en un período determinado); El objetivo es compararlo con el rendimiento global de la cartera.

La supervisión trimestral de estos indicadores es importante, dado que una evaluación anual no captura períodos de fluctuación, como un alto crecimiento seguido por una reducción. Además, es importante supervisar el crecimiento por sucursal, dado que a veces una conducta problemática en una sucursal específica (p. ej., el crecimiento excesivo) no es evidente en los datos agregados de la institución. Compare estos indicadores con sus metas, en el análisis de las diferencias.

Además de supervisar su propio crecimiento de cerca, observe la evolución de las condiciones de mercado mediante el análisis del crecimiento del mercado por segmento de cliente y/o tipo de producto de forma trimestral. Si se detectan cambios en las condiciones externas, la gerencia debe actuar para evitar consecuencias negativas para la institución y sus clientes. Por ejemplo, si ingresa un nuevo competidor en un área geográfica que ya tiene mucha penetración por parte de otros proveedores, se debe tener en cuenta si es necesaria una medida preventiva o correctiva, como la implementación de límites de deuda más conservadores para préstamos a clientes o la revisión de las metas de crecimiento.

Monitorear la capacidad interna para manejar el crecimiento

Además de valorar cuidadosamente el crecimiento institucional, también se debe controlar si la capacidad interna de su institución se ajusta al ritmo de crecimiento. La [Tabla 34](#) presenta algunos de los indicadores más importantes que debe monitorear la gerencia, así también cómo analizar estos indicadores para abordar riesgos relacionados con la capacidad de la institución para manejar el crecimiento. Monitorear estos indicadores para cada sucursal u oficina regional, para cada agente de campo y para cada producto.

TABLA 33. ANALIZAR FACTORES INTERNOS PARA INFORMAR SU POLÍTICA DE CRECIMIENTO

FACTOR INTERNO	DIAGNÓSTICO
Controles internos	Evaluar en qué medida sus controles internos pueden respaldar una cartera o área geográfica más grande. Esta evaluación incluye controles de manejo de delincuencia. Compruebe también si los procedimientos operativos clave, incluidas las políticas de gestión de crédito, están suficientemente documentados y actualizados para ajustarse a la evolución de la organización provocada por la expansión operacional.
Capacidad de recursos humanos	Evaluar en qué medida sus recursos humanos pueden gestionar mayores volúmenes de actividad. Tenga en cuenta: número de empleados, su capacitación y habilidades, rotación de empleados, productividad de los empleados, disponibilidad de candidatos calificados para nuevos puestos y su capacidad para capacitar a nuevos empleados al ritmo adecuado. Preste especial atención a la capacidad de sus gerentes para manejar las mayores responsabilidades y presiones de las operaciones expandidas: nuevas tecnologías, sistemas, recursos humanos, clientes, productos, etc.
Sistema de información gerencial (SIG)	Evaluar hasta qué punto su SIG puede apoyar un aumento en las operaciones. Considere su capacidad para procesar volúmenes más grandes y proporcionar información crítica para administrar una cartera más grande, incluida la información necesaria para controles internos más sólidos. Determinar si el sistema permite a los gerentes monitorear de cerca la cartera de cada producto y encontrar problemas relacionados con el crecimiento antes de que sean significativos.
Satisfacción del cliente	Evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente con el servicio al cliente de los agentes de campo. Examinar los datos de satisfacción de los clientes ¹³³ , los datos de las quejas, los resultados de la auditoría interna, las entrevistas con el personal y los clientes, junto con los datos que indican la calidad del servicio, como la latencia del cliente, el CER 1 y el CER 30 y las tendencias en la relación campo a cliente.

¹³³ La guía para el [Estándar 3a](#) discute cómo recolectar datos de satisfacción de los clientes.

TABLA 34. SUPERVISAR LA CAPACIDAD PERMANENTE DE LA INSTITUCIÓN PARA MANEJAR EL CRECIMIENTO

INDICADOR	ANÁLISIS
Coeficiente de oficial de campo a cliente y de gerente a empleado	Compruebe que las proporciones no están cayendo a un punto que pone en riesgo la calidad de la cartera o la calidad del servicio. Revise las cargas de trabajo de los gerentes para asegurar que los gerentes puedan manejar adecuadamente el crecimiento sin comprometer sus responsabilidades con el personal y los clientes.
Rotación de empleados	Un aumento en el volumen de rotación puede indicar la insatisfacción con la carga de trabajo u otras condiciones de trabajo precipitadas por un crecimiento demasiado alto.
Rendimiento del personal	Considere si los nuevos empleados reciben orientación de alta calidad y capacitación en habilidades laborales, lo que incluye tutoría/monitoreo por parte de un personal más alto. Pregunte a los gerentes sobre cualquier cambio en el desempeño de los empleados durante los períodos de crecimiento.

Mejorar la capacidad interna según sea necesario

Los periodos de alto crecimiento a menudo requieren ajustes operativos para evitar problemas como el sobreendeudamiento del cliente, la mala calidad del servicio, la insatisfacción del personal y el deterioro de la calidad de la cartera. Por ejemplo, un alza en la contratación y la capacitación del personal tiende a exponer cualquier debilidad en la gestión de los recursos humanos de un proveedor, como el reclutamiento deficiente de los candidatos a puestos de trabajo o la insuficiencia del personal de plantilla. En este caso, se necesitan protocolos de contratación más sólidos y capacitación adicional del personal. Cuando se le pide al proveedor que mantenga, procese y analice una carga de datos más importante, no es raro que un proveedor encuentre que las actualizaciones son necesarias. Además, los proveedores de alto crecimiento a menudo necesitan ajustar los incentivos del personal para enfatizar la calidad de la cartera y la satisfacción del cliente para mitigar el riesgo de que el personal persiga clientes riesgosos, como clientes de otros proveedores o aquellos que no están dentro del rango de pobreza. Espere riesgos adicionales asociados con el crecimiento y manténgase a la vanguardia de los problemas potenciales mediante la mejora de las operaciones de su institución según sea necesario.



- [Desempeño Financiero Responsable: Crecimiento y Beneficios](#) presenta datos sobre las implicaciones del desempeño financiero y social de los diferentes tipos de crecimiento, y hace recomendaciones para un crecimiento responsable.
- [Crecimiento, Beneficios y Compensación en las Microfinanzas: ¿Cuánto es Demasiado?](#) es un screencast de MFTransparency (PowerPoint y grabación de voz) que discute la difícil cuestión de cómo definir límites apropiados para el crecimiento, los beneficios y la compensación para la industria microfinanciera.

EJEMPLO DE CAMPO 55. INCOFIN DEFINE “CRECIMIENTO RESPONSABLE”

Incofin Investment Management cree que todos los inversores tienen la responsabilidad de evaluar la penetración en el mercado antes de realizar una inversión. Al supervisar inversores y potenciales inversores, Incofin evalúa de cerca el nivel de penetración en el mercado donde el PSF opera (en el nivel nacional, provincial, distrital y poblacional), las instancias de múltiples préstamos y el uso de información de la oficina de crédito, los índices objetivo de crecimiento del PSF, la cartera de préstamos pasada y presente del PSF y los índices de crecimiento del cliente, así como las capacidades internas del proveedor (SIG, gestión de riesgos, políticas de suscripción de crédito, cultura de cumplimiento, calidad de capacitación del personal en el campo y gestión de morosidad) para determinar si sus índices de crecimiento de la cartera de préstamos son “responsables”. Por ejemplo, Incofin busca que el crecimiento sea ampliamente coherente con los siguientes índices:

- Del 50% a más del 100% anualmente: PSF jóvenes con buenos sistemas en el mercado con bajos índices de penetración.
- Del 30% al 50% anualmente: PSF de tamaño mediano con penetración baja a media.
- Hasta el 30% anualmente: PSF más maduros en mercados con alta penetración.

Estándar 6B

Los inversores de capital, prestamistas, junta y gerencia están alineados con los objetivos sociales del proveedor y adoptan una estructura financiera apropiada en cuanto a la combinación de fuentes, términos y rendimientos deseados.

- > **Práctica Esencial 6B.1** El proveedor dispone de políticas claras y coherentes con sus objetivos sociales sobre el nivel deseado de sus rendimientos y la manera en que los beneficios serán utilizados.
- > **Práctica Esencial 6B.2** El proveedor trabaja con financiadores cuyas expectativas en términos de rendimientos financieros, plazos previstos y estrategias de salida sean compatibles con los objetivos sociales y la etapa de desarrollo del proveedor.
- > **Práctica Esencial 6B.3** El proveedor protege las responsabilidades que tiene con los clientes.
- > **Práctica Esencial 6B.4** El proveedor cuenta con una estructura de financiación transparente, reflejada en los estados financieros publicados anualmente.

6B.1 DEFINIR UNA POLÍTICA SOBRE BENEFICIOS Y SU USO

La gerencia y los inversores deben desarrollar un conocimiento compartido del nivel adecuado de beneficios y la asignación de beneficios entre inversores, la institución y los clientes. Hacer esto requiere que tanto su institución como los potenciales inversores sean completamente transparentes en cuanto a las expectativas de rendimiento financiero y social antes de la inversión, y requiere que la junta juegue un papel comprometido y constante en la supervisión de beneficios y asignación de beneficios.¹³⁴

Para facilitar esta clara comprensión entre su institución y sus inversores actuales y potenciales, comience por establecer una política sobre beneficios que incluya lo siguiente:

- Los precios para productos y servicios (se abordan en la [norma 6c](#)),
- El nivel deseado de beneficios
- Cómo se asignarán los beneficios netos.

Su política sobre ganancias debe incluir metas o rangos para rendimiento del activo (RdA), rendimiento de los fondos propios (RdC) y/o límites a los márgenes. Además de ofrecer claridad a los gerentes sobre objetivos financieros, contar con estas metas: 1) ayuda a potenciales inversores a determinar si su institución busca un nivel de beneficios que esté alineado con sus propias expectativas, y 2) permite a la junta supervisar si la institución está generando demasiado o pocos beneficios, en comparación con las metas. Al menos una vez al año, su directorio y la administración deben revisar el nivel real de rendimiento de su institución y cómo se asignan los beneficios para comprobar que están en línea con sus metas de rentabilidad.

Además de establecer metas o rangos de beneficios, su institución debe articular los fundamentos para ellos. Específicamente, abordar y poner por escrito por qué se eligieron estos rangos meta y cómo fomentar el equilibrio entre los objetivos financieros y sociales de su institución. No se debe asumir automáticamente que altos niveles de beneficios no son consistentes con sus objetivos sociales, pero el PSF debe ser capaz de articular cómo son consistentes con sus objetivos sociales. Por ejemplo, puede elegir

buscar márgenes más altos sobre préstamos ya que está expuesto a riesgos específicos debido al país o el área donde trabaja (es decir, inflación, sequía, etc.) o dada la población meta con la que trabaja (es decir, clientes en áreas donde es difícil llegar).

Utilice los puntos de referencia de la Tabla 35 cuando establezca las metas de RdA. Los rangos se basan en un RdA promedio de tres años; usa un RdA ajustado para depósitos obligatorios¹³⁵ para cada uno de los años.

TABLA 35. REFERENCIAS PARA RDA (PROMEDIO DE TRES AÑOS, AJUSTADO PARA AHORROS OBLIGATORIOS)¹³⁶

RdA	Interpretación
<1%	La institución puede estar luchando por ser sostenible
1-3%	Rango normal
3-7.5%	Rango elevado
>7.5%	Rango alto

Si su RdA actual o deseado se ubica en la gama alta, no significa necesariamente que esté ganando ganancias excesivas. Hay muchas razones por qué los beneficios se ubicarían en este rango que son consistentes con los objetivos sociales. Por ejemplo, los proveedores de primera etapa, los que están acumulando su capital y los que siguen dependiendo de subsidios o donaciones podrían mostrar un mayor RdA. Factores contextuales como la inflación alta, la regulación que incrementa los requisitos de ganancias (por ejemplo, altos requerimientos de equidad), y los riesgos políticos u otros locales que requieren una amortiguación adicional, también pueden elevar el RdA.

Su política institucional (reglamentos, estatutos, acuerdos de accionistas, etc.) debe ser muy clara sobre el uso y la asignación de beneficios. Deberá detallar cuánto de

¹³⁴ La Guía para el [Estándar 6c](#) presenta información sobre el monitoreo que la junta debe dar a los niveles de rentabilidad de la institución y si estos están consistentes con la política institucional sobre el retorno esperado.

¹³⁵ Los depósitos obligatorios pueden distorsionar significativamente las métricas financieras. Si su institución requiere depósitos obligatorios, ajuste la calculación de su RdA para excluir los depósitos obligatorios del portafolio y de los activos. Lee más [aquí](#).

¹³⁶ Estos puntos de referencia están establecidos por la Smart Campaign y están utilizados en la metodología para la [Certificación en la Protección al Cliente](#), cuando se evalúa el Principio 4 – Precios Responsables.

los beneficios del año en curso se espera distribuir en dividendos y bonificaciones para el personal y/o la administración, cuánto se debe asignar a las reservas generales para mantener una correcta adecuación de capital en el contexto del crecimiento y cuánto debe asignarse para crear beneficios para los clientes, tales como los ejemplos enumerados anteriormente. Su institución también debe indicar claramente si tiene un objetivo de bajar las tasas de interés para los clientes, siempre y cuando los beneficios se mantengan por encima de un cierto umbral.

Las siguientes preguntas son útiles para tener en cuenta al momento de establecer coeficientes o rangos de rentabilidad deseados:

- ¿Cómo se compara su política de precios de la institución financiera con los precios en el mercado? ¿Permiten las metas de rentabilidad que su institución siga siendo competitiva en relación con otros jugadores en el mercado?
- ¿Cuáles son los precios mínimos para garantizar que se cubre la totalidad de sus gastos del producto? Si está fijando un precio mejor (uno que no cubra los costos) en un producto por razones sociales, ¿qué tan sostenible es el “subsidio” de productos más rentables o los subsidios de otras fuentes?
- ¿Cómo contribuye cada producto y servicio a los objetivos financieros de la institución? ¿Objetivos sociales? ¿Qué productos o servicios se pueden justificar según sus beneficios sociales a clientes, si bien no son rentables a corto o mediano plazo? ¿Qué efecto tendría en los clientes la finalización de un producto o servicio?
- ¿Puede ser viable sin necesitar grandes ganancias de préstamos más rentables? Si establece una política de apuntar a la recuperación del costo y la ganancia de una gama completa de productos, se debe evaluar si los clientes cuentan con los medios para pagar el mayor costo de préstamos más pequeños
- ¿Puede establecer metas de rentabilidad más bajas que apoyen la sostenibilidad de la institución y atraigan a nuevos inversores, a la vez que permitan a los clientes conservar una participación mayor de sus ingresos?
- ¿Cuánto del crecimiento de su institución, ya sea la ampliación o el desarrollo de nuevos programas, debe sostener el capital del nuevo inversor en comparación con la

financiación a través de beneficios retenidos/ingresos por tasa de interés provistos por clientes? ¿Qué nivel de rentabilidad se necesita para atraer el capital inversor adecuado?

Las metas de rendimiento podrían ser mayores si se usan los ingresos excedentes para beneficiar a los clientes. Tales ejemplos incluyen inversiones en: investigación de mercados/diseño de productos/pruebas de productos para que los productos se adapten mejor a las necesidades de los clientes; monitoreo de clientes; prácticas mejoradas de protección del cliente (por ejemplo, creación de un mecanismo de quejas de clientes o revisión de contratos de préstamo para mejorar su transparencia); mejorar la capacitación del personal en servicio al cliente; o la extensión de servicios en ubicaciones geográficas no bancarizadas. Si los beneficios altos benefician principalmente a los accionistas por encima de los niveles justificados por el contexto operativo (por ejemplo, después de contabilizar la inflación, el riesgo país, etc.), es probable que sus beneficios/metas de beneficio sean inconsistentes con sus objetivos sociales.¹³⁷



[Crecimiento, beneficios y compensación en las microfinanzas: ¿cuánto es demasiado?](#) es un screencast de MFTransparency (PowerPoint y grabación de voz) que discute la difícil cuestión de cómo definir límites apropiados para el crecimiento, los beneficios y la compensación para la industria microfinanciera.

6B.2 COMPATIBILIZAR EXPECTATIVAS POR ADELANTADO

Cuando su institución busca inversión de capital, solo busca financiadores¹³⁸ cuyas expectativas en términos de rendimientos financieros, rendimientos sociales, horizontes temporales y estrategias de salida sean compatibles con los propios. Es importante que en la etapa de estructuración de un acuerdo de inversión, los términos de la transacción se reconozcan de forma explícita y busquen preservar los objetivos sociales

¹³⁷ De acuerdo con la metodología de Smart Campaign para la [Certificación de protección al cliente](#), si las ganancias altas benefician principalmente a los accionistas por encima de los niveles justificados por el contexto operativo (por ejemplo, después de contabilizar la inflación, el riesgo país, etc.), entonces debería considerarse que la rentabilidad del proveedor no es coherente con una fijación de precios adecuada y el proveedor no debería recibir la certificación salvo en el siguiente caso: si las ganancias son elevadas (pero no altas), se considera que benefician principalmente a los accionistas más allá de niveles razonables dada la inflación/el riesgo país, pero el OpEx de la IMF es menos del 3% por debajo de su nivel esperado, entonces se puede decir que las ganancias de la IMF están compensadas por una mayor eficiencia, y esta sigue siendo elegible para la certificación. (Daniel Rozas, 2016).

¹³⁸ Esto se aplica a PSF que están financiadas por fuentes externas y no a PSF como cooperativas que están financiadas por los mismos miembros.

EJEMPLO DE CAMPO 56. EQUITAS MICRO FINANCE ESTABLECE POLÍTICAS DE GANANCIAS Y COMPATIBILIZA LAS EXPECTATIVAS DE LA GERENCIA E INVERSORES

de su institución, incluidas sus metas de crecimiento y rentabilidad, que se abordan previamente. Si términos como “resultados sociales previstos” y “uso de beneficios” se dejan sin articular en negociaciones anteriores a la inversión, la gerencia se verá forzada a conciliar estas inconsistencias una vez que la financiación entre en vigencia, lo que generalmente resulta en tensión entre la institución y los financiadores.

Como puntapié inicial, cada nuevo inversor de capital debe analizar la misión y los objetivos sociales de la institución y su estrategia para alcanzarlos (consultar el [estándar 1a](#)).¹³⁹ Esto garantiza que el inversor sepa que la misión de su institución no es maximizar el desempeño financiero sino equilibrar el desempeño financiero y social. Un acuerdo de financiación debe incluir una articulación explícita del enfoque y de los objetivos de su institución con respecto al desempeño financiero y social, que se incluirá en la documentación formal de la transacción.

Del mismo modo, debe realizar una diligencia debida comparable sobre los inversores potenciales, de modo que su junta directiva y la administración confíen en que los inversionistas comparten sus metas sociales y financieras.

La [Tabla 36](#) enumera los términos que deben decidirse mutuamente por parte de su institución y los potenciales inversores, junto con preguntas que ayudarán a las dos partes a determinar si los términos son compatibles con los objetivos sociales de su institución.

Desde 2007, Equitas (India) ha proporcionado a clientes en Tamil Nadu, India, acceso a créditos y otros servicios. Equitas apunta a clientes que no pueden acceder a bancos convencionales, y prioriza la “transparencia con clientes, empleados, sociedad, reguladores, Gobierno, prestamistas y propietarios”.

Equitas toma las siguientes medidas para garantizar que las expectativas de ganancias queden claras para la gerencia, la junta directiva y los financiadores:

Establecer un límite para RdC: cuando Equitas comenzó a ser prestamista, la institución estableció un límite para RdC del 25 % (el RdC objetivo para la empresa es de aproximadamente 20 %), que se basa en el rango típico de RdC de entre 20 y 25 % para bancos de la India nacionalizados. El límite ayuda a garantizar que incluso después de que la empresa disminuya el crecimiento, los beneficios de ganancias eficientes a partir de menores costos de escala irán a los clientes a través de tasas reducidas u otros servicios.

Establecer una política sobre el uso de ganancias: Equitas tiene una política de asignar el 5 % de las ganancias de la empresa para financiar programas sociales, incluidos campamentos médicos, desarrollo de habilidades y escuelas para hijos de clientes. Además, Equitas cuenta con aprobación para utilizar hasta el 15 % del valor neto de la empresa para crear escuelas. Estos programas sociales son gestionados por una organización sin fines de lucro asociada.

Establecer expectativas sociales: En un intento por compatibilizar expectativas de rendimiento, el PSF revela con claridad a cada potencial inversor antes de la inversión la siguiente información: el límite sobre RdC, el uso de ganancias para financiar diversas iniciativas sociales y la filosofía de Equitas sobre intervenciones sociales. Debido a que el PSF ha sido claro sobre su política de asignación de ganancias desde el principio, Equitas ha podido continuar financiando estos programas para beneficiar a sus clientes, incluso en épocas de tensión financiera cuando el RdC estaba bajo presión.



- El [SPI4 ALINUS](#) es una herramienta que ayuda a los proveedores e inversionistas a manejar un lenguaje común sobre GDS. Los inversionistas utilizan la herramienta para la debida diligencia y el monitoreo, y discuten los resultados con las empresas participantes. También disponible en [español](#) and [francés](#).
- Las [Guías de los Prestamistas para Establecer Convenios en Apoyo de Finanzas Responsables](#) sugieren un conjunto universal de índices financieros y compromisos sociales que pueden formar la base de un pacto financiero responsable.
- [Alinear los intereses de las partes interesadas en las transformaciones de las ONG](#) se centra en un momento en particular cuando es importante que los proveedores estén de acuerdo con otras partes interesadas (es decir, los inversores) sobre las expectativas clave, como los beneficios sociales y financieros.

¹³⁹ En la guía para el [estándar 1a](#) se discuten todos los elementos de la estrategia social de su institución. Los inversores sociales deben firmar un acuerdo escrito donde se resume esta estrategia.

TABLA 36. COMPATIBILIZACIÓN DE EXPECTATIVAS SOCIALES Y FINANCIERAS

TÉRMINOS	PREGUNTAS TO DETERMINE ALIGNMENT WITH THE INSTITUTION'S SOCIAL GOALS		<p>inversión” (resultados para cliente, comunidad y medio ambiente de la inversión)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo ha demostrado el inversor un compromiso con el desempeño social? (por ejemplo, antecedentes de haber trabajado con otras instituciones con doble parámetro mínimo, haber firmado los Principios para inversores en financiación inclusiva).
<p>Plazo de inversión y estrategia de salida</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es apropiado el plazo previsto del inversor? Si es demasiado corto, puede requerir que el PSF crezca más rápido de lo que es prudente, que establezca precios demasiado altos o que ponga en riesgo sus objetivos sociales para maximizar la rentabilidad a corto plazo. ¿Existe un mercado secundario para inversión en su país? De ser así, ¿qué tan fuerte es? ¿Es todo capital de riesgo o existe un mercado financiero que le ofrece otras opciones para más inversión una vez que se van los inversores originales? ¿A quién pueden vender sus acciones los inversores? Una diligencia debida cuidadosa y prudente para determinar las intenciones y el compromiso del comprador con la misión del PSF ayudarán al vendedor a tomar una decisión, al igual que lo harán juicios sobre el tipo de capital y experiencia que más el PSF.¹⁴⁰ ¿A qué precio debe vender el inversor? Los cobros casi siempre implican perder el derecho de opinar sobre el desempeño social futuro del receptor de inversión. Algunos inversores utilizan un proceso de dos pasos en el que primero analizan la idoneidad de los compradores y luego hacen su selección final según el precio más atractivo. Si se hace hincapié en la maximización de beneficios, incluso con una consideración secundaria del desempeño social, se puede forzar de forma no intencional al PSF hacia una nueva estrategia que reduce los beneficios para clientes, o incluso los perjudica.¹⁴¹ 	<p>Expectativas de beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Son compatibles las expectativas de beneficio del inversor con lo que el PSF cree que es razonable, dado el compromiso de la institución con el crecimiento responsable (estándar 6a) y la fijación de precios responsable (estándar 6c)? Por ejemplo: ¿qué asume la TIR meta de un inversor con respecto a RdC?, ¿son las tasas de crecimiento meta subyacentes a esto último consistentes con los objetivos sociales del PSF? ¿Las expectativas de beneficios tienen en cuenta los rendimientos sociales que espera ofrecer el PSF? ¿Son compatibles las expectativas de rendimiento financiero de los inversores de deuda y capital con los rangos meta propios del PSF, dados su costo de capital, los riesgos particulares de inversión y los rendimientos sociales generados por el PSF? ¿Qué requerirán de la institución las expectativas de beneficios del financiador en términos de precios, crecimiento, recursos humanos y gestión del riesgo? ¿Puede el PSF gestionar estos requerimientos? Cuál es la porción de las utilidades que se debe usar para: reinvertir en el PSF para financiar su crecimiento, para reducir los costos para los clientes, para pagar dividendos para los miembros o las accionistas, para pagar bonos al personal o a la gerencia, las actividades diseñadas para fortalecer los resultados en las vidas de los clientes u otra cosa? Cuál es la porción del crecimiento del PSF que se debe basar en el tamaño de las ganancias retenidas? Ósea, cuanto crecimiento futuro debe ser capitalizado por los clientes y cuanto por los inversores?
<p>Social outcomes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Comparte el inversor los mismos objetivos sociales que el PSF? ¿Qué medida tomará el inversor si la institución no alcanza las metas sociales o financieras acordadas? ¿Reflejan los términos del inversor (por ejemplo, tasa de préstamo, beneficios deseados, etc.) los “rendimientos sociales sobre la 		

¹⁴⁰ Para obtener más información: CGAP. [A Graceful Exit: understanding social responsibility during equity sales](#). | ¹⁴¹ *ibid.*

6B.3 PROTEGER LAS RESPONSABILIDADES QUE TIENE CON LOS CLIENTES

Su institución tiene la obligación con sus clientes de resguardar fondos encomendados como ahorros y garantías en efectivo. Su institución debe contar con sólidos procedimientos y políticas de gestión de riesgos de tesorería y fuertes controles internos para proteger los intereses de clientes. La junta directiva debe reafirmar estas medidas cautelosas definiendo y gestionando de cerca los riesgos financieros. Cada vez más, algunos proveedores utilizan un Comité de gestión de activos y pasivos (Asset Liability Management Committee, ALCO) que tiene como labor una revisión más rigurosa de riesgos de tesorería como tipos de cambio, liquidez y tipos de interés, y otros pasivos contingentes que pueden afectar la liquidez financiera y la solvencia a largo plazo del proveedor, así como también sus compromisos sociales y financieros con clientes.

Una responsabilidad particular de gestión de riesgos es resguardar los depósitos del cliente o las garantías en efectivo. Si bien la mayoría de los proveedores regulados pueden prever que las autoridades supervisoras proporcionen un resguardo adicional para los depósitos públicos, la junta directiva y la gerencia de su institución también deben garantizar de forma activa que la institución cumpla con todas las leyes, regulaciones y buenas prácticas en términos de gestión de riesgos, y deben tener como prioridad la integridad de los ahorros de clientes y el acceso a ellos en épocas de tensión o incertidumbre.

Estas medidas para proteger las obligaciones de los clientes deben incluirse en acuerdos de inversor y accionista. Esta política debe establecer las obligaciones con respecto a clientes como una prioridad superior a las obligaciones de la institución con sus otros deudores y accionistas, si no lo exige la regulación local.

6B.4 MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA TRANSPARENTE

Como se describe anteriormente, la transparencia con respecto a objetivos sociales y expectativas de rendimiento es fundamental para una compatibilidad total entre inversionistas y el proveedor. Su institución también debe ser transparente respecto a todos los riesgos que acarrea, particularmente los riesgos financieros. Servir a clientes más vulnerables y que opera en entornos inestables con un seguro de depósitos de poca confianza o inexistente significa que su institución tiene una responsabilidad de ser transparente y manejar el riesgo de cerca.

Al seguir los Estándares internacionales de presentación de informes financieros (IFRS), su institución debe revelar en sus estados financieros todos los riesgos relacionados con activos o pasivos (riesgo de tipo de cambio¹⁴², riesgo de tipo de interés, riesgo de madurez, etc.), delinear pasivos contingentes¹⁴³, revelar elementos fuera del balance¹⁴⁴, y contabilizarlos en niveles de apalancamiento, y proporcionar todos los detalles de su estructura de participación y participaciones en otras empresas. Haga públicas sus cuentas anuales auditadas.

¹⁴² Sitio web del IFRS.

¹⁴³ Los **pasivos contingentes** son obligaciones posibles, y presentan obligaciones que son poco probables o que no se pueden medir con fiabilidad. Un ejemplo de estos pasivos es un subsidio restringido que se ha desembolsado pero todavía no devengado al completar los entregables requeridas.

¹⁴⁴ Los **elementos fuera del balance** son aquellos que no están incluidos en el balance de la institución, ya que la institución no tiene derecho legal ni responsabilidad sobre ellos. Sin embargo, pueden convertirse en pasivos para la institución. Ejemplos incluyen acuerdos de arrendamiento operativo y negocios conjuntos.

Estándar 6C
El proveedor fija los precios de
manera responsable.

- > **Práctica Esencial 6C.1** El proveedor se gestiona de manera sostenible para ofrecer servicios a largo plazo. (Norma de Protección del Cliente 4.1)
- > **Práctica Esencial 6C.2** La política de precios del proveedor fue generada tomando en cuenta el interés de sus clientes. (Norma de Protección del Cliente 4.2)
- > **Práctica Esencial 6C.3** Los índices financieros del proveedor no señalan problemas con los precios. (Norma de Protección de Cliente 4.3)

6C.1, 6C.2, Y 6C.3 ESTABLECEN PRECIOS SOSTENIBLES ALINEADOS CON LOS INTERESES DE CLIENTES

Como una institución que apunta a objetivos sociales, tiene la responsabilidad de valorar sus productos y servicios de manera responsable. Aunque la industria de servicios financieros no tiene una sola definición de “responsable”, hay formas objetivas y cuantitativas para determinar si sus precios son responsables o no. Un precio responsable es uno que es sostenible para el proveedor y es asequible para el cliente. Esta norma analiza cómo puede determinar si sus precios se ajustan o no a esa descripción.

Cobrar honorarios razonables en todos los productos

Las multas por pago anticipado, las tarifas de cierre de cuentas, las tarifas de transacción u otras sanciones no deben ser excesivas. Las comisiones de prepago deben basarse en una evaluación de los costos reales incurridos por el pago anticipado y las multas por pago anticipado no deben incluir los intereses que se devengarían entre el momento del pago anticipado y el final del plazo del préstamo. Del mismo modo, los intereses atrasados y las sanciones no deben acumular deuda; se calculan basándose únicamente en el monto principal.

Examine cuidadosamente los honorarios asociados con las cuentas de ahorro. Los clientes deben ser animados a ahorrar tanto y tan frecuentemente como sea posible, incluso en pequeñas cantidades. El retiro, la apertura de cuenta y las cuotas de saldo mínimo pueden erosionar rápidamente los pequeños ahorros, por lo que se pretende mantener las cuotas de las cuentas de ahorro bajas.

Con respecto al seguro, usted no debe cobrar a los clientes ni recibir del proveedor de seguros una cuota de ingreso, honorario de exclusividad o cuota de iniciación. Estos honorarios parecen un soborno o una propina por el acceso a la base de clientes de proveedores financieros, lo que puede tener un impacto negativo en el mercado (y en última instancia los clientes) al aumentar los precios o bloquear a un proveedor en acuerdos a largo plazo con una aseguradora.

Por último, monitoree los honorarios que los agentes u otros proveedores de terceros pueden estar cobrando a sus clientes, por ejemplo, una tarifa de transacción cargada

por un agente en el punto de venta. Asegúrese de que los honorarios de terceros sean razonables en comparación con otros actores similares en su mercado.

Establecer precios responsables de seguros y productos de pagos

Si tiene cobros de seguro obligatorios u ofrece pólizas de seguro opcionales, el precio debe cubrir por lo menos las primas pasadas a las compañías de seguros y el costo real de proporcionar el producto. La sostenibilidad es vital para los seguros. Muchos clientes no están familiarizados con los seguros o no confían en estos, y un cliente puede perder confianza en los productos de seguros si se interrumpen o sufren cambios drásticos repetidamente o inesperadamente. Si su producto de seguro no es sostenible y usted ha tomado la decisión de subvencionar el producto para ofrecer este beneficio a los clientes, sea claro en un plan a largo plazo para una continuidad sostenible de la cobertura.

También es importante ajustar los precios de los seguros basándose en la experiencia real de reclamaciones. Cuando el seguro se ofrece por primera vez en un mercado o en un nuevo segmento de clientes, el precio se basa en las reclamaciones/pagos previstos. Sin embargo, con el tiempo (por ejemplo, después de 2-3 años), el precio debe ajustarse para reflejar la realidad de las reclamaciones del cliente. Si las reclamaciones son menores/menos costosas de lo anticipado, estos ahorros se deben pasar a los clientes en forma de un precio más bajo, la expansión de los beneficios u otras ventajas. Alternativamente, si los pagos son más altos de lo esperado, el precio debería aumentar para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del producto.

Al realizar un seguimiento de las reclamaciones de seguros con fines de fijación de precios, compruebe también el porcentaje de reclamaciones.¹⁴⁵ Un porcentaje de reclamaciones por debajo del 30% es una bandera roja significativa, que señala que el producto de seguro no crea valor para los clientes.¹⁴⁶ Si su porcentaje de reclamaciones es igual o inferior al 30%, debe comprender por qué. Un porcentaje de reclamaciones bajo puede justificarse si el producto es muy nuevo, si los costos de distribución y/o mantenimiento de las reclamaciones son inusualmente e inevitablemente altos, u

¹⁴⁵ Coeficientes de reclamaciones = reclamaciones pagadas a los clientes/prima total (sin subsidio) cobrada por la aseguradora

¹⁴⁶ Un documento de discusión de Finmark Trust, *¿Qué tan bajo podemos ir?*, argumenta que es muy improbable que un producto con un índice de siniestralidad más bajo pueda hacer que los clientes estén mejor que una situación sin seguro.

otras circunstancias excepcionales. Es su responsabilidad asegurarse de que los clientes reciban valor de los productos y servicios que le compran.

Finalmente, con respecto a los servicios de pagos, compruebe que los costos de transacción sean comparables a los cobrados por los pares.¹⁴⁷



La herramienta de [Microseguro Inteligente](#), de Smart Campaign describe las consideraciones clave de la protección del cliente para los PSF que ofrecen seguros.

Calcular el Interés ganado diariamente

Calcule el interés devengado en depósitos de ahorros diariamente. Este método de equilibrio diario debe sustituir a otros métodos tales como el pago de intereses sobre, por ejemplo, el saldo disponible más bajo entre el décimo y último día del mes. Pagar a los clientes en base a su saldo de fin de jornada produce mejores rendimientos de los ahorros para los clientes, y es importante motivar a los ahorradores de bajos ingresos a que sigan gastando dinero, ya que incluso un pequeño incremento diario es recompensado.

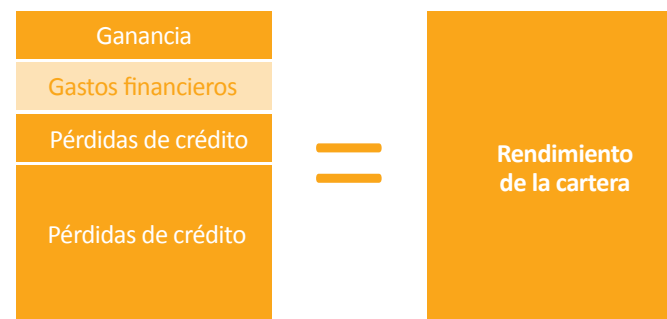
Establecer precios responsables sobre los productos de crédito

El análisis de la fijación de precios responsable se basa en la suposición de que un proveedor cuyos costos están bien administrados (las operaciones son eficientes y las pérdidas crediticias son limitadas) y tiene beneficios justos (que benefician a los clientes) tendrán un precio justo, como lo reflejan sus ingresos.

La Figura 3 muestra este supuesto (para los proveedores que derivan sus principales ingresos de los préstamos) y establece los componentes de los precios que puede utilizar para evaluar si ha fijado el precio de sus productos de manera responsable. El análisis de precios para esta norma se centra en los tres componentes sobre los cuales los proveedores tienen el mayor control: la eficiencia operativa, los gastos de pérdidas de préstamos y los beneficios.

¹⁴⁷ Los proveedores de remesas pueden comparar sus precios con el mercado utilizando la [base de datos](#) del Banco Mundial sobre los precios de las remesas.

GRÁFICO 3. COMPONENTES DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS RESPONSABLE¹⁴⁸



Empiece por considerar la autosuficiencia operacional (OSS) de su institución. Su institución debe cubrir los costos (OSS mayor o igual al 100%) o acercarse rápidamente al punto de equilibrio, y sus resultados financieros deberían permitirle mantener su base de capital. La sostenibilidad es esencial para la longevidad de su institución. Los clientes deben poder depender de la continuidad del servicio, por lo que la sostenibilidad es tan importante para la protección del cliente como para su rendimiento financiero.

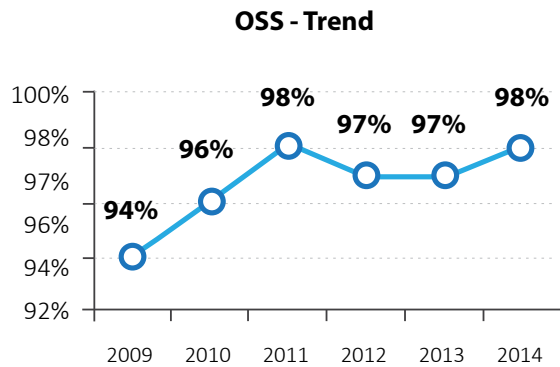
Al evaluar sus tendencias de sostenibilidad, es mejor considerar los últimos tres años, incluidos los datos más recientes que tenga disponibles. Si su OSS está ya en 100% o cerca de esta cifra, la tendencia debería ser al alza y mostrar que alcanzará la sostenibilidad en los próximos uno a dos años. La [Figura 4](#) muestra una tendencia que se aproxima a la sostenibilidad (a) y una tendencia que señala una preocupante tendencia de sostenibilidad (b).

¹⁴⁸ Este gráfico y más discusión sobre los componentes de los precios se pueden encontrar en la publicación Smart Campaign (autor Daniel Rosas) [Evaluación de la equidad de precios en las microfinanzas](#).

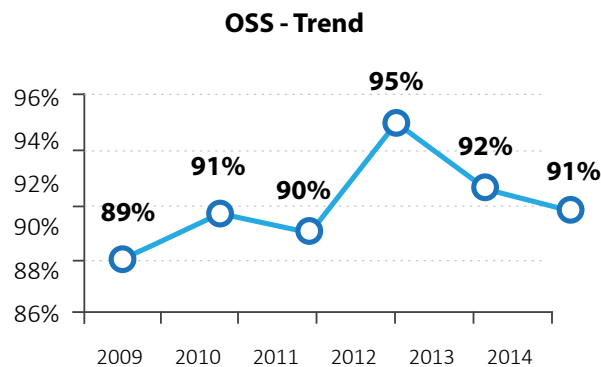
¹⁴⁹ OSS = Ingresos Operativos / (Gasto Financiero + Gasto de Provisión de Pérdidas de Préstamos + Gastos Operativos).

GRÁFICO 4. TENDENCIAS DE SOSTENIBILIDAD

a. Tendencia de OSS aceptable



b. Tendencia de OSS inaceptable



Usar una política de fijación de precios formal

Su institución debe tener una política formal (interna) sobre como fijar los precios, que equilibra los intereses de su institución con los de los clientes. La política sobre como fijar precios debe tomar en cuenta:

- Costo de proporcionar el producto (consultar [6b.3](#));
- Asequibilidad para el cliente ([Tabla 26](#));
- Beneficio deseado (consultar [6b.1](#)); y
- Objetivos sociales del producto, como llegar a lugares remotos o proporcionar acceso a personas muy pobres.

Es probable que su institución asuma los costos que una empresa más convencional evitaría, por ejemplo, diseñar y realizar pruebas piloto de costos para productos innovadores “a favor de los pobres” y de costos involucrados en la orientación a clientes que son más difíciles de alcanzar. Si bien en muchos casos estos esfuerzos eventualmente darán un rendimiento financiero razonable a partir de un mejor diseño de producto, una posición competitiva más fuerte o una mayor fidelidad del cliente y menores costos de adquisición de clientes, puede haber un período antes de que den dicho rendimiento. A este respecto, su institución debe decidir cuál de las “inversiones” en la rentabilidad futura debe ser financiada por el cliente a través de precios más altos y qué debe ser absorbido por su institución (o inversionistas) a través de menores ganancias retenidas o dividendos.

Comparar coeficientes financieros con los de los pares

En primer lugar y como más importante, debe saber si el precio de cada uno de sus productos es más alto, más bajo o similar a otros precios conocidos. Tenga en cuenta que la mayoría de los productos de préstamos tienen un *rango de precios* afectado por factores como el término del préstamo y la frecuencia de pago. Al comparar precios con competidores, es importante comparar productos similares (tipo, tamaño, plazo, etc.) y comparar precios que se hayan calculado de igual manera. En otras palabras, al evaluar el precio de un producto de préstamo, primero debe quedar claro qué componentes se incluyeron en el cálculo (p. ej. comisiones, garantía en efectivo), qué método de tasa de interés se utilizó (plana o descendente)

y qué proceso de anualización (nominal o compuesto) se utilizó en la conversión. El hacer esto le permitirá comparar productos similares y hacer una comparación más precisa de sus precios con aquellos de sus competidores.

Al analizar sus precios, tenga en cuenta que el rendimiento de la cartera (RC) es un promedio de todos los productos. Es preferible calcular la TEA para cada producto, ya que es más preciso y puede aislar precios problemáticos mejor que con el RC. Considere la perspectiva de un cliente individual: no le importa que el precio promedio de su institución para todos los productos de crédito esté a la par con los de los competidores si el producto que utiliza tiene un precio demasiado alto. Por lo tanto, el análisis que se realiza a continuación debe hacerse en el nivel del producto en primer lugar, y en el nivel de la cartera secundariamente.¹⁵⁰

La Herramienta de Diagnóstico de Precios de Smart Campaign¹⁵¹ es una herramienta de evaluación basada en Excel que puede usarse para evaluar sus precios. La metodología de evaluación de precios de Smart Campaign utiliza un enfoque de “bandera roja” para evaluar la fijación de precios responsable: si el rendimiento excede ciertos puntos de referencia, indica que se necesita un análisis más detallado. La metodología utiliza los siguientes puntos de referencia:

- Si su Tasa de Porcentaje Anualizada (TEA)¹⁵² para cada uno de sus productos principales¹⁵³ es 15% más que su promedio de sus pares¹⁵⁴, esto es una señal de advertencia. Si este es el caso, debe poder justificar por qué su APR es alta para su mercado. Vea la [Figura 5](#) para un ejemplo de APR que está fuera del rango aceptable.
- Si su RC es mayor que la “frecuencia observada normalmente para pares”¹⁵⁵ por desviación estándar de 0.5 o más, esto es un signo de advertencia. Si este es el caso, debe poder justificar por qué su RC es alta para su mercado. El Índice de Eficiencia

Operativa (REA) debería ser menor que el “máximo esperado para la institución”. Mira la [Figura 6](#) para un ejemplo de un rendimiento del portafolio que es más alto que el promedio de sus pares.

- El índice de gastos por pérdida de préstamos (LLER) debe ser inferior al 5%.¹⁵⁶
- La proporción de gastos de pérdida de préstamos (LLER en inglés) debe ser menos de 5%.¹⁵⁷
- El Retorno sobre Activos (RdA) no debe exceder el 7.5% en el límite superior, con excepciones limitadas (véase [6b.1](#), incluida la referencia; [Tabla 35](#) para una discusión de RdA).

¹⁵² Para calcular su TEA, utilice la [herramienta de cálculo transparente de precios MFTransparency - v3.0](#). Disponible en inglés, francés y español.

¹⁵³ “Principales productos” son los que representan el 20% o más de su cartera de préstamos.

¹⁵⁴ Sólo podrá utilizar este punto de referencia si los precios de los productos individuales de su competidor están disponibles.

¹⁵⁵ La “tasa generalmente observada” es la herramienta de diagnóstico Smart y se genera automáticamente. Es una tasa determinada por el mercado MIX basado en los promedios globales de rentabilidad de la cartera. No utiliza promedios nacionales o regionales como en algunos países y regiones, mercados enteros tienen precios irresponsablemente altos. MIX actualizará la tasa anualmente.

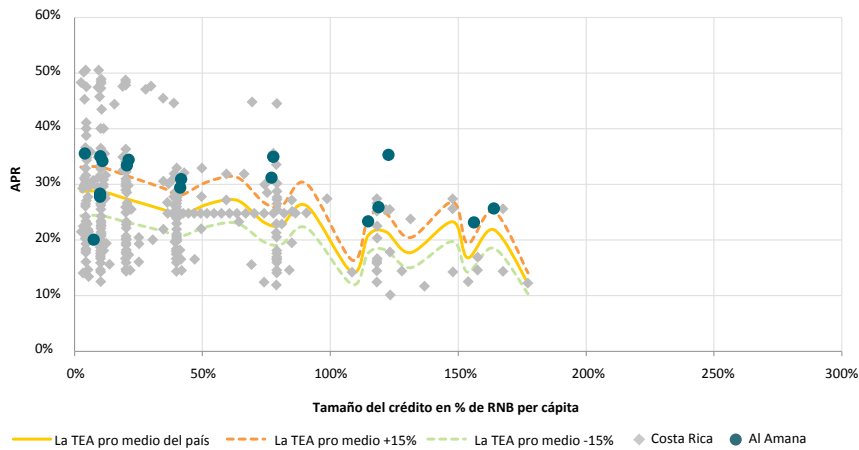
¹⁵⁶ La Herramienta de Diagnóstico Smart utiliza la “REA máxima esperada” y se genera automáticamente. Es un límite creado por un modelo multifactorial que tiene en cuenta el contexto operativo del PSF, ya que aquellos que operan en lugares más pobres y más rurales con mayores costos de fondos tendrán mayores gastos de operación y no se pueden comparar fácilmente con los PSF que no enfrentan desafíos similares. En este modelo se estima lo que debería ser el REA para cualquier proveedor considerando las siguientes 5 variables: 1. RNB per capita, 2. Densidad de población rural, 3. Activos, 4. Saldo promedio de préstamos pendientes (tamaño medio del préstamo), 5. Depósitos a Proporción de préstamos. Estas variables son elegidas debido a su poder explicativo y relevancia estadística, pero también debido a su influencia teórica sobre los costos operacionales de un proveedor financiero (por ejemplo, es obvio que los costos de operación serán mayores para un FSP que opera en un país con una baja densidad de población rural, donde la población objetivo está más dispersa y dispersa en comunidades marginadas de difícil acceso). El modelo estadístico utilizado es un modelo de regresión multivariante que considera las 5 variables previamente descritas. Tiene un poder explicativo del 40% de la varianza observada (R-cuadrado), y se ha programado utilizando datos de 285 IMF diferentes en 45 países diferentes obtenidos de MIX Market durante los últimos 8 años (2.124 observaciones).

¹⁵⁷ Un LLER de 0% también es una bandera roja.

¹⁵⁰ Los precios a nivel de producto de los compañeros no siempre están disponibles. En tales casos, las comparaciones del rendimiento del portafolio son apropiadas. Es importante seguir trabajando como un sector para que los precios de los productos individuales sean accesibles al público.

¹⁵¹ La herramienta de diagnóstico Smart no está disponible públicamente. Sin embargo, si desea utilizar la herramienta para evaluar sus precios, póngase en contacto con Smart Campaign para solicitar la herramienta: comments@smartcampaign.org.

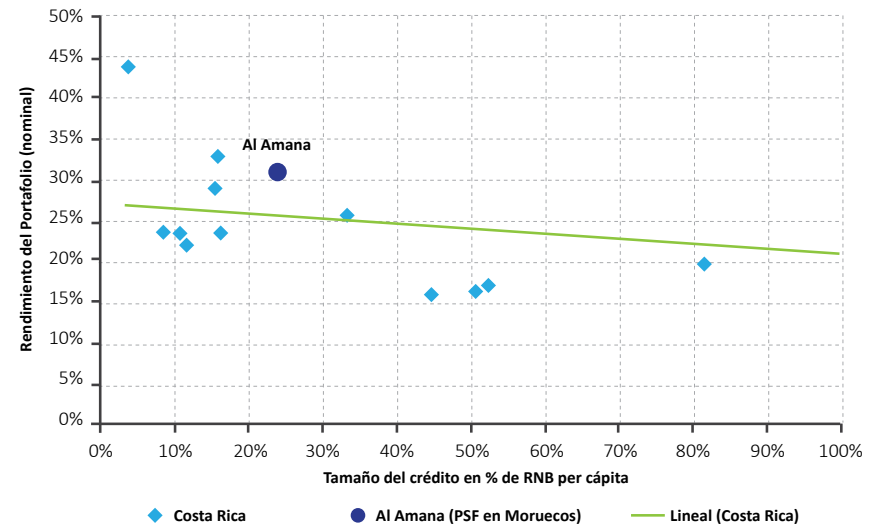
GRÁFICO 5. GRÁFICO DE TEA GENERADO POR LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE SMART CAMPAIGN



La herramienta de diagnóstico Smart utiliza la información de precios de su institución y sus instituciones pares para generar el gráfico arriba. Este gráfico muestra que muchos de los productos del PSF ficticio, Al Amana Costa Rica, tienen precios arriba de la “TEA pro medio mas 15%” que es el punto de referencia que usa Smart. Esto es una “bandera roja” y un señal de un precio irresponsable. En este caso, el proveedor debe examinar por qué sus precios son mucho mas altos que el pro medio de los precios de sus instituciones pares.

GRÁFICO 6. GRÁFICO DE RC GENERADO POR LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE SMART CAMPAIGN

Esta figura muestra un PSF ficticio (“Al Amana, Costa Rica”) con un RC por encima de la tasa generalmente observada para los pares, que se marcan con la línea verde.



Datos: Costa Rica 2014, Al Amana 2014

El diagnóstico de precios descrito anteriormente no está diseñado para dar una respuesta definitiva a la pregunta: ¿son los precios de mi institución responsables o irresponsables? En su lugar, se pretende identificar las áreas que necesitan una mayor exploración. Por ejemplo, si su PGO es mayor que el máximo esperado, debe examinar por qué ese es el caso. ¿Tiene factores explicativos no capturados por el modelo? Algunos de ellos pueden incluir operar en un entorno de baja seguridad que requiere un gasto significativo en costos de seguridad no estándares; brindar servicio a clientes especialmente difíciles de alcanzar; atender a una población

excepcionalmente desfavorecida que requiere servicios complementarios (jóvenes, discapacitados, etc.); u ofrecer programas no financieros que sean útiles para los clientes. Sin embargo, si estos o factores similares no están presentes, es probable que usted necesite mejorar su eficiencia para que no se transmite los costos de la ineficiencia a los clientes a través de sus precios. A medida que considere cómo mejorar la eficiencia de sus procesos, recuerde que cualquier nueva medida debe tener en cuenta el bienestar del cliente y del empleado. Busque un equilibrio adecuado entre la eficiencia y sus objetivos sociales, como el servicio al cliente y la fuerte protección del cliente.

Considerar si los precios son asequibles para los clientes

Al determinar precios adecuados para sus productos, debe usar la comparación de precios cuantitativa que se mostró con anterioridad junto con otras consideraciones sobre precios, incluida la asequibilidad para los clientes. Los siguientes datos cuantitativos lo ayudarán a evaluar la asequibilidad de sus precios:

- **Indicadores del estrés del cliente.** Comprenda si los clientes están bajo estrés financiero indebido a medida que hacen sus pagos del préstamo. ¿Los clientes renuncian a necesidades (comidas, atención médica, etc.) para pagar los préstamos? ¿O hacen cambios no deseados en su estilo de vida (sacar a los niños de la escuela, vender artículos del hogar, reducir la participación en actividades comunitarias, etc.)? ¿Están los pagos realmente degradando sus actividades económicas (venta de activos productivos, agotamiento de los ahorros, etc.)? Si bien estos sacrificios inaceptables pueden indicar otros problemas no relacionados con el costo del crédito (por ejemplo, demasiadas deudas, crisis familiares, malas habilidades empresariales), deberían ser una bandera roja. Combine su análisis del estrés/salud financiera del cliente con los datos a continuación para entender si el costo de sus productos está contribuyendo al problema.
- **Comentarios del cliente**¹⁵⁷ **sobre los precios de los productos y la satisfacción con estos.** Recopile comentarios de los clientes sobre los precios actuales. Pregunte si los clientes son capaces de construir activos y hacer frente a las incertidumbres del flujo de caja. Compruebe los precios en función de cuán satisfechos están los clientes

con los productos/servicios que ofrece. Busque comentarios de los clientes sobre el tamaño de los préstamos, los intereses pagados por los ahorros, los precios y las tarifas, y si están satisfechos con los productos y el servicio al cliente que reciben, dado el costo del producto. Los precios más altos pueden estar justificados por la alta satisfacción del cliente con sus características únicas de producto/servicio (por ejemplo, conveniencia, oportunidad), ya que muchos clientes están dispuestos a pagar más por mejores productos y servicio al cliente. Asimismo, la baja satisfacción es una señal de que los clientes no encuentran productos/servicios valiosos y solo pueden estar dispuestos a pagar por ellos debido a la falta de opciones o la confusión sobre el costo real.



- El [Manual de Supervisión de Precios Transparentes de Microfinanzas](#), aunque está orientado hacia los formuladores de políticas, es útil para cualquier persona que quiera entender los componentes del precio y cómo debe revelarse un verdadero precio. También disponible en [francés](#).
- La [Evaluación de la equidad de precios en las microfinanzas](#) es un documento que explica la metodología de Smart Campaign para evaluar la equidad en la fijación de precios. Proporciona detalles adicionales para la orientación brindada en la Dimensión 6 de esta guía.
- [Más allá de la inclusión financiera: La salud financiera como marco global](#) enumera seis indicadores de salud financiera en el mundo en desarrollo.
- [El endeudamiento excesivo de los prestatarios de microfinanzas en Ghana](#) muestra los tipos comunes de “sacrificios inaceptables” cometidos por los prestatarios en dificultades. Aunque se discutieron en el contexto del sobreendeudamiento, podrían aplicarse a los clientes que luchan por pagar precios demasiado altos. También disponible en [español](#).

¹⁵⁷ La guía para el [estándar 3a](#) discute cómo reunir comentarios de los clientes.

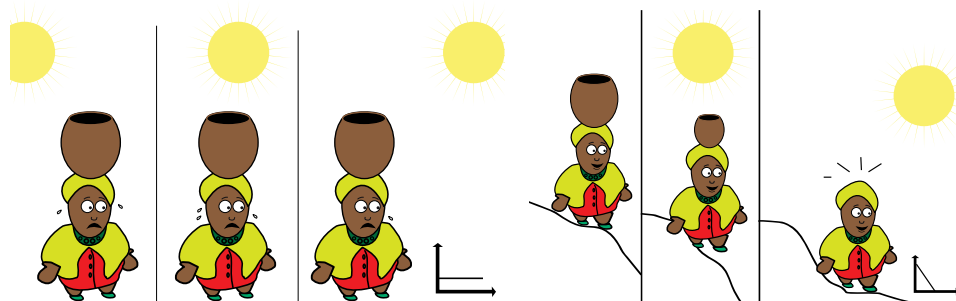
Usar cálculos de saldo decreciente

La forma de calcular el interés de los préstamos también afecta a la tasa de interés anual aplicada a sus clientes. Calcule las tasas de interés mediante el uso de un saldo decreciente, en lugar de un cálculo plano. Mediante el método plano, el prestatario paga intereses sobre el monto total del préstamo, aunque la cantidad que tienen sobre el plazo del préstamo disminuye a medida que reembolsan el préstamo. La indicación de las tasas de interés nominales mediante el uso del cálculo plano parece mucho más barata que las tasas de saldo decrecientes, pero de hecho estas son casi dos veces más caras que las declaradas.

Muchos proveedores tienen miedo de usar una tasa de interés decreciente, porque sus precios pueden parecer más altos que los de los competidores que cotizan a una tarifa plana. Esto se debe a que las tasas de interés nominales no tienen en cuenta las tasas adicionales (tasas de procesamiento, ahorros obligatorios, etc.), por lo que parecen inferiores a las tasas presentadas como Tasa de Interés Efectivo o Tasa de Porcentaje Anualizado (APR) que tienen todo incluido. Si se encuentra en esta posición, no tenga miedo de ser un pionero y establecer el estándar para su mercado. Anuncie su cálculo de precios justos y posicione a su institución como líder en el trato de los clientes de manera justa. Asegúrese de que el personal comprende el cálculo de la tasa de interés y es capaz de describir claramente a los clientes, así como discutir las ventajas de una tasa de saldo decreciente. Además, podría considerar ejercer presión sobre su regulador para establecer políticas sobre cálculos de tasas de interés y divulgaciones. Para que los clientes realicen verdaderas comparaciones significativas entre los productos, el sector en su conjunto necesita hacer un cambio hacia estas fórmulas de precios transparentes e integrales.

EJEMPLO DE CAMPO 57. CÓMO EXPLICAR EL INTERÉS PLANO EN COMPARACIÓN CON EL INTERÉS DECRECIENTE A LOS CLIENTES

El [Paquete de Educación de Precios al Consumidor](#) de MFTransparency es un kit de materiales que su institución puede usar para educar a los clientes sobre los precios de los préstamos, incluido cómo entender fácilmente el interés plano en comparación con el decreciente. El paquete se compone de un [trainer's manual](#), una [guía de adaptación y materiales complementarios](#), un [video educativo](#) que representa a prestatarios de ficción, y un [kit de imágenes](#) para utilizar durante las capacitaciones. La imagen¹⁵⁸ a continuación es un ejemplo de una herramienta de capacitación utilizada para discutir el concepto de plano versus decreciente de las tasas de interés con los clientes. Proveedores de muchos países han utilizado ilustraciones, historias y cálculos de ejemplo simple para educar a los clientes acerca de cómo se calculan las tasas de interés.



El estudio de caso de Smart Campaign [Fijación de precios responsable y transparente en Mi-Bospo](#) discute cómo la institución bosniana fija precios responsables. También disponible en [francés](#).

¹⁵⁸ © 2012 MicroFinance Transparency. Usado con permiso.

EJEMPLO DE CAMPO 58. **EQUITAS MICRO FINANCE UTILIZA UN PROCEDIMIENTO DE FIJACIÓN DE PRECIOS FORMAL**

Cuando Equitas (India) comenzó a operar en 2007, la empresa estudió el mercado y encontró que las instituciones de microfinanzas cobraban tasas de interés entre 32 % y 55 %, cuando se calculó usando un método de saldo decreciente con todo incluido. Sin embargo, estaba claro que los clientes no sabían que estaban pagando estas tasas, ya que los precios se cotizaban generalmente sobre una base de tasa plana, y otros cargos se mostraban por separado.

Equitas decidió ser uno de los primeros prestamistas en India en cotizar la TIE, incluso si los clientes pensaban que Equitas cobraba tasas más altas que los competidores. Además, Equitas estableció su tasa de interés como si ya estuviesen operando a escala completa (a un costo operativo del 6 % en lugar de los costos reales del 21 % en el lanzamiento), con el costo de inicio y crecimiento asumido por los inversores de Equitas. Y así, el primer préstamo de Equitas fue a una tasa del 26.25 %, (con tasa de saldo decreciente con todo incluido).

EJEMPLO DE CAMPO 59. **TRIPLE JUMP UTILIZA UN “SEMÁFORO DE INTERÉS” PARA QUE LOS POTENCIALES PARTICIPANTES EVALÚEN SUS PRECIOS Y SU RENTABILIDAD**

En 2013, Triple Jump (TJ) introdujo una nueva versión del “TJ Interest Traffic Light” (Semáforo de interés de TJ), una herramienta desarrollada para evaluar si las tasas de interés y la rentabilidad asociada son justificables, a la luz de la misión social y el entorno operativo del PSF.

La primera parte del análisis examina: 1) el nivel de las tasas de interés del PSF (TEA); 2) cómo se comparan con las tasas de los compañeros; Y 3) el nivel de rentabilidad de la PSF. Si uno o más de estos criterios exceden los umbrales definidos, se justifica un análisis más profundo y se le pide al PSF que proporcione la siguiente información:

- Componentes no generadores de ingresos de TEA tales como impuestos de IVA, tarifas de seguros de terceros, depósitos obligatorios;
- Tamaño de los préstamos;
- El valor añadido para los clientes: la TEA se compara con el retorno típico de las inversiones de los clientes con el fin de evaluar hasta qué punto tiene sentido económico que tomen préstamos en la APR dada;
- Costos en el entorno operativo, en particular: sueldos de los oficiales de crédito, densidad de población, limitaciones de infraestructura, costos de préstamos e inflación;
- Uso de beneficios y distribución de dividendos; y
- Requisitos de adecuación de capital.

De acuerdo con estos factores, la herramienta de semáforo genera una puntuación, que corresponde a los siguientes colores:

- Verde: el PSF es elegible para inversiones sin condiciones adicionales.
- Amarillo: el PSF es elegible para la inversión bajo la condición de que se comprometa formalmente a reducir sus tasas de interés dentro de un período de 12 a 18 meses. Los términos del préstamo se reducen a un máximo de 24 meses, y TJ puede contactar a otros prestamistas para iniciar un esfuerzo conjunto para asegurar que el PSF cumpla con su compromiso.
- Rojo: el PSF no es elegible para inversión.

Estas calificaciones se tratan como recomendaciones al comité de inversiones que discute los resultados del semáforo y sus componentes subyacentes. Este enfoque estructurado para evaluar los precios responsables y los rendimientos equilibrados permite a TJ considerar estas cuestiones complejas de manera sistemática, coherente y transparente.

Estándar 6D

El proveedor ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a un proveedor con metas sociales establecidas.

- > **Práctica Esencial 6D.1** El proveedor garantiza que la compensación del Presidente Ejecutivo/ Director General y otros altos directivos esten conformes con los objetivos sociales del proveedor.
- > **Práctica Esencial 6D.2** Previa solicitud, el proveedor comunica de manera transparente las remuneraciones a reguladores, evaluadores, calificadores, donantes, e inversores.
- > **Práctica Esencial 6D.3** El proveedor calcula la diferencia entre la remuneración promedio de sus ejecutivos de alto nivel y sus empleados de campo, y evalúa si este rango es consistente con la misión del proveedor.

6D.1 COMPATIBILIZAR LA REMUNERACIÓN Y LOS INCENTIVOS DEL PRESIDENTE EJECUTIVO/DIRECTOR GENERAL CON LOS OBJETIVOS SOCIALES

Los niveles de remuneración de los directores ejecutivos varían ampliamente entre los diferentes proveedores, pero todos los proveedores deben asegurarse de que la compensación (definida como salario, beneficios, bonos, opciones sobre acciones y valor en efectivo de los beneficios percibidos) sea establecida por los directores independientes y no por el propio Presidente Ejecutivo/Director General. De hecho, la junta debe reunirse sin el Presidente Ejecutivo/Director General para discutir asuntos de compensación.

La junta directiva de su institución debe jugar un rol de supervisión fundamental en la evaluación del desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General y otros ejecutivos de alto nivel y en la determinación de su remuneración. Esta supervisión motiva a los gerentes a lograr metas sociales y financieras específicas, y garantiza que los salarios reflejen este desempeño.

Las decisiones sobre la remuneración del Presidente Ejecutivo/Director General deben tener en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General lo que incluye objetivos de desempeño social.¹⁵⁹ Si bien su institución debe buscar e incentivar la sostenibilidad, las expectativas de desempeño e incentivos del Presidente Ejecutivo/Director General no deben poner demasiado énfasis en la búsqueda de beneficios, ya que es probable que esto aleje el centro de atención de la organización de lo que es mejor para los clientes y lo dirija hacia lo que es más probable que produzca grandes ganancias.

La junta directiva, incluidos miembros independientes (no pertenecientes a la gerencia), deben revisar una vez por año¹⁶⁰ la remuneración del Presidente Ejecutivo/Director General y otros miembros de la alta dirección para garantizar que esta sea comparable con la de otras instituciones con objetivos de doble parámetro mínimo similares. Si existen grandes diferencias, la junta directiva debe examinar los motivos que llevan a las diferencias para determinar si la discrepancia está justificada (p. ej. salario alto requerido para atraer a alguien con un talento poco común que es fundamental para la institución

¹⁵⁹ La guía para el estándar 2a debate cómo evaluar el desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General según criterios de desempeño social.

¹⁶⁰ En *The Practice of Corporate Governance in Microfinance Institutions*, el Consejo de Fondos de Capital de Microfinanzas (CMEF) ofrece la pauta de que la junta directiva debe “evaluar el desempeño y la remuneración de la gerencia al menos una vez al año”.

EJEMPLO DE CAMPO 60. CASHPOR INCLUYE A LA GDS EN LA DETERMINACIÓN DE LOS INCENTIVOS DEL DIRECTOR EJECUTIVO¹⁶²

Cashpor (India) mide y compara su alcance a los hogares pobres (aquellos que viven por debajo de USD 1.88 por día a paridad del poder adquisitivo) y realiza un seguimiento de los cambios en el puntaje de probabilidad de pobreza a través del Índice de Avance de la Pobreza (PPI). Los datos sociales de Cashpor muestran que, después de cinco ciclos de préstamos (aproximadamente cinco años), aproximadamente la mitad de los clientes que todavía reciben préstamos de Cashpor están por encima de la línea de pobreza, pero apenas por debajo de la mitad. Basado en este punto de referencia realista, el directorio responsabiliza al Presidente Ejecutivo/Director General por alcanzar las metas de alcance de la pobreza (91% de los clientes deben estar por debajo de los USD 1.88 cuando se unen a Cashpor) y para asegurar el 50% de ese grupo después de cinco ciclos de préstamo. Estas metas forman parte del incentivo de desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General y es su responsabilidad revisar los datos y administrar las operaciones de Cashpor para lograr este objetivo social.

en ese momento). Esta medida ofrecerá una verificación de la realidad a la institución, y puede causar una revisión ascendente y descendente de la escala salarial, para que esté más en línea con los estándares de la industria para instituciones con doble parámetro mínimo.

La junta directiva debe evaluar al Presidente Ejecutivo/Director General según el desempeño social de la institución, tomando los criterios de evaluación directamente de las metas sociales establecidas en la estrategia social.¹⁶¹ De manera similar, el Presidente Ejecutivo/Director General debe evaluar a los altos directivos según su

¹⁶¹ La guía para el estándar 2b discute cómo evaluar al Directo Ejecutivo basándose en criterios de desempeño social.

¹⁶² Adaptado de: *Making the Case for Outcomes Management*, página 8.

nivel de cumplimiento con las responsabilidades de desempeño social. Las evaluaciones de desempeño social también deben formar parte de cualquier incentivo basado en el desempeño que se ofrezca al Presidente Ejecutivo/Director General y otros altos directivos. Estos miembros del personal no deben ser elegibles para incentivos financieros si demuestran un mal desempeño en relación con sus metas sociales, incluso si logran un desempeño financiero positivo.

6D.2 REVELAR LA REMUNERACIÓN DE LA GERENCIA A PEDIDO

De conformidad con las IFRS su institución debe revelar de forma transparente la remuneración (definida como salario, beneficios, incentivos, opciones de compra de acciones y valor al contado de beneficios adicionales) de cualquier empleado a accionistas externos que soliciten esta información. Estos accionistas incluyen reguladores, auditores, donantes, evaluadores, prestamistas e inversores. Esta divulgación hace que su institución sea responsable por el establecimiento de niveles de remuneración que se encuentren a la par de normas de la industria y que reflejen los objetivos sociales de su institución.

6D.3 LA REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE CAMPO ESTÁ ALINEADA CON LOS OBJETIVOS SOCIALES

La junta directiva es responsable de evaluar el desempeño de los ejecutivos de alto nivel de la institución. Además, la junta ejecutiva debe evaluar la remuneración de estos ejecutivos en comparación con la remuneración de su personal de campo y determinar si el rango entre los dos refleja el compromiso de la institución con sus objetivos sociales. Por ejemplo, una institución puede descubrir que el salario promedio de los cinco directivos más altos es 15 veces el salario de los oficiales de campo con la menor remuneración.¹⁶³ La junta debería analizar este hallazgo mediante preguntas como las siguientes: *¿es este rango de salario consistente con nuestro compromiso con un tratamiento responsable de empleados? ¿Crean los salarios de los directivos incentivos positivos o negativos para lograr los objetivos*

sociales de la institución? ¿Reflejan los salarios de los directivos un enfoque de la gerencia en ganancias que puede debilitar los objetivos sociales?

Un proveedor comprometido con el tratamiento responsable de empleados puede descubrir que una diferencia sustancial en el rango entre los empleados con remuneraciones más altas y más bajas no refleja correctamente los valores institucionales. La junta directiva debe debatir una medida adecuada, como la revisión de la estructura de pagos para trabajos con remuneración más baja, la reevaluación de salarios de los ejecutivos de alto nivel o un mayor nivel de atención en incentivos para que los ejecutivos logren las metas de desempeño social.



[Crecimiento, beneficios y compensación en las Microfinanzas: ¿cuánto es demasiado?](#) es un screencast de MFTransparency (PowerPoint y grabación de voz) que discute la difícil cuestión de cómo definir límites apropiados para el crecimiento, los beneficios y la compensación para la industria microfinanciera.

¹⁶³ Aunque no hay puntos de referencia comúnmente acordados para las relaciones entre la dirección y el trabajador, la experiencia demuestra que una proporción superior a 1:20 debería suscitar inquietudes y suscitar nuevas discusiones, utilizando las preguntas enumeradas anteriormente.

AGRADECIMIENTOS

El SPTF quiere agradecer especialmente a CGAP, Oikocredit y ADA por sus contribuciones financieras y técnicas a esta publicación.

La Guía de Implementación refleja el trabajo de docenas de organizaciones e individuos. El SPTF agradece a las siguientes personas por sus contribuciones:

Alexandra Rizzi	Donella Rapier	Katie Hoffmann
Ana Ruth Medina	ECLOF International	Katie Torrington
Anna Kanze	Edouard Sers	Kasia Pawlak
Anna Wall	Emily Sims	Kinga Dabrowska
Amelia Greenberg	Emmanuelle Javoy	Laura Foose
Anne Hastings	Estelle Lahaye	Lisa Jackinsky
Anton Simanowitz	Frances Sinha	Louise Schneider-Moretto
Antonique Koning	Frank DeGiovanni	Marion Allet
Bobbi Gray	Geert Jan Schuite	Micaela McCandless
Bonnie Brusky	Gerhard Coetzee	Micol Pistelli
Calum Scott	Isabelle Barres	Patricia Richter
Cara Forster	Jaclyn Berfond	Paul DiLeo
Cécile Lapenu	Jody Rasch	Solymar Torres
Christopher Jarzombek	Jenny Dempsey	Tony Sheldon
Christophe Bochatay	Julie Peachey	William Ford
Chuck Waterfield	Jurgen Hammer	Yamini Annadanam
Danielle Piskadlo	Katherine Knotts	Yanina Ester Seltzer
Dina Pons	Katherine McKee	

Para más información, por favor viste:

www.sptf.info

Publicado en 2017

