



Estudio sobre las prácticas de protección al cliente en América Latina y el Caribe



Keeping clients first
in microfinance



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Estudio sobre las prácticas de protección al cliente en América Latina y el Caribe

Sergio Guzmán

Septiembre de 2013

Las opiniones expresadas en esta publicación pertenecen al autor y no representan necesariamente la posición oficial de Accion o del Banco Interamericano de Desarrollo en su calidad de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones.

Derecho de autor © 2013 Banco Interamericano de Desarrollo en su calidad de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones.
Primera Edición. Uso permitido.
Contacto: center@accion.org



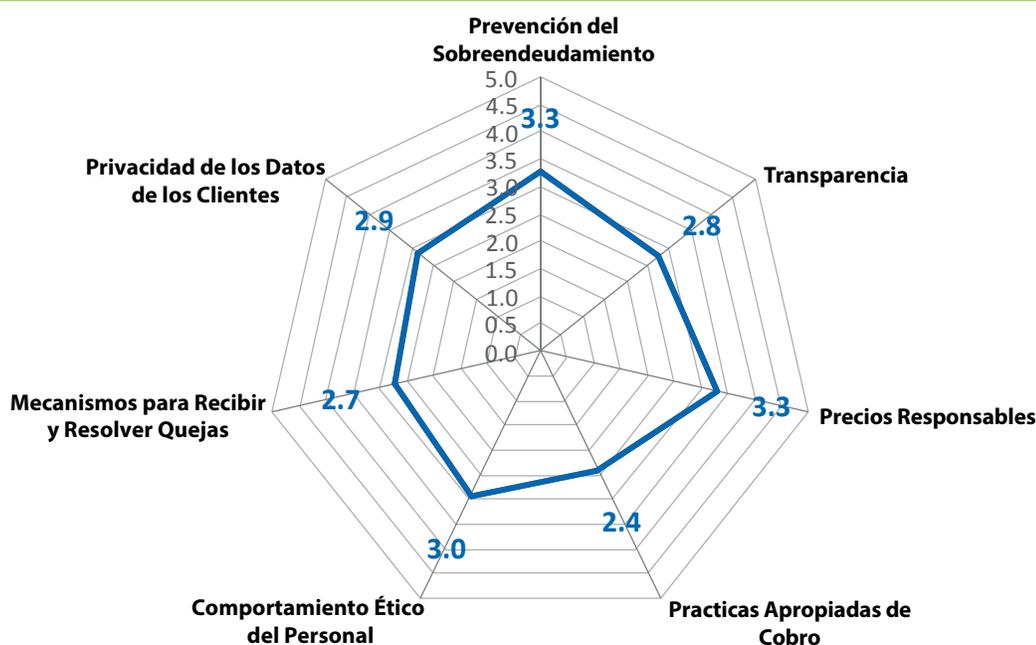
Keeping clients first
in microfinance

Resumen ejecutivo

Este informe presenta el desempeño de una muestra de instituciones financieras en América Latina y el Caribe (ALC) de acuerdo con los Principios de Protección al Cliente de the Smart Campaign. Los hallazgos y el análisis transmitidos en las distintas secciones del informe, que están organizadas por principio, tienen el objetivo de ayudar a las partes interesadas a reflexionar sobre el estado actual de la práctica en ALC, así como mostrar cómo se abordan las brechas en el desempeño.

En el proyecto se estudiaron diferentes tipos de organizaciones, entre ellas ONG, bancos y cooperativas de crédito en una gama de países distintos. En un nivel elevado el informe encuentra que las instituciones se desempeñan bien en los principios de prevención del sobreendeudamiento, precios responsables y comportamiento ético del personal, y tienen vacíos en los principios de transparencia, cobranzas apropiadas y mecanismos para resolución de quejas (ver Figura 1).

Figura 1 - Puntajes de evaluación promedio para LAC por principio de protección al cliente



Uno de los vacíos más comunes entre los principios es la falta de formalización de las prácticas. Descubrimos que las Instituciones Financieras (IF) no siempre tienen políticas escritas para tratar temas de protección al cliente en algunas áreas operativas, como por ejemplo cobranzas. Asimismo, en algunos casos donde existen las políticas, no hay prácticas que las refuercen, como capacitación de personal, seguimiento y sanciones. Por ejemplo, en los casos en los que las IF tienen un código de ética, uno de los vacíos más comunes fue que los gerentes no controlan si el personal cumple con el código de ética y de qué manera. Las organizaciones que complementan las prácticas existentes con políticas escritas tienden a desempeñarse significativamente mejor en la mayoría de los principios.

The Smart Campaign cree que lograr niveles adecuados de práctica en los siete principios es posible para la mayoría de las organizaciones, pero es una tarea que llevará tiempo y esfuerzo. Los autores esperan que las IF utilicen este informe para identificar y solucionar vacíos o debilidades en la práctica, y que también construyan a partir de las fortalezas y los ejemplos existentes de otras IF de la región.

Prólogo

The Smart Campaign se lanzó en 2009 con el fin de asistir a la industria de las microfinanzas en la implementación de los siete Principios de Protección al Cliente (PPC). Hasta septiembre de 2013, The Campaign cuenta con más de 3,815 adhesiones de 130 países, entre ellos 1,325 instituciones de microfinanzas (IF). La Campaña se formó con el objetivo de reunir a personas de toda la industria de microfinanzas para implementar un código de conducta en común que determina cómo debe tratarse a los clientes y arraigar la protección al cliente en las operaciones de los proveedores de servicios financieros.

The Smart Campaign tiene presencia activa en América Latina y el Caribe (ALC), un compromiso que comenzó en los inicios de la Campaña. En ALC, the Smart Campaign ha recibido apoyo de 333 IF, 34 redes, 34 organizaciones de apoyo y 10 inversores.¹ A la fecha, 29 instituciones financieras (IF) han realizado evaluaciones profundas de sus prácticas de protección al cliente con la herramienta de evaluación de the Smart Campaign (Evaluaciones Smart). Históricamente, la Campaña se ha asociado con una serie de asociaciones a nivel nacional y regional de la zona para llevar a cabo evaluaciones y capacitaciones, y con el objeto de asistir a las instituciones financieras en la implementación de los Principios de Protección al Cliente (PPC).

En el 2011, the Smart Campaign presentó su primer informe global de Estado de la Práctica, que se basó en datos auto-reportados y evaluados externamente de más de 300 instituciones financieras.² Este informe investiga en profundidad las prácticas de protección al cliente de la región y examina las tendencias en el desempeño institucional, así como las acciones que han tenido lugar para mejorar las prácticas de protección al cliente. El informe es uno de los resultados de un proyecto financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del grupo BID, para medir y mejorar el nivel de las prácticas de protección al cliente en América Latina y el Caribe. Los datos para este informe fueron recopilados a partir de acuerdos entre la Campaña y una serie de asociaciones locales y las 12 evaluaciones Smart que se realizaron, a saber: Caribbean Microfinance Alliance (CMFA) del Caribe, Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, Cooperativa Emprender de Colombia, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo FINRURAL de Bolivia, Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF) de América Central, Red Financiera Rural (RFR) de Ecuador y Red Paraguaya de Microfinanzas de Paraguay. Además de las Evaluaciones Smart, el informe también incorpora datos de las pruebas piloto de las certificaciones en protección al cliente en 10 instituciones. Tres de las cuatro organizaciones autorizadas como certificadoras de the Smart Campaign llevaron a cabo las misiones de certificación: MicroRate de los Estados Unidos, MicroFinanza Ratings de Italia y Planet Rating de Francia, todas las cuales tienen presencia local en ALC.

Como indica este informe, hay un amplio compromiso con los Principios de Protección al Cliente en la región, y las IF están progresando en la implementación de PPC. Sin embargo, aún hay campo para mejorar ciertas áreas, puntualmente: la transparencia, las prácticas de cobranza y los mecanismos para resolución de quejas. Además de las medidas concretas que pueden adoptar las IF para mejorar sus prácticas de protección al cliente, las asociaciones de microfinanzas locales, los donantes, los inversores, los reguladores y los mismos clientes de las instituciones financieras tienen una función que desempeñar para mejorar el estado de la protección al cliente. Posiblemente la implementación de los cambios necesarios lleve tiempo, pero con la acción colaborativa de todos estos actores, es posible un estado mejor de la protección al cliente a corto plazo en la región de América Latina y el Caribe.

The Smart Campaign y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del grupo BID, creen que la protección al cliente es un tema de importancia crítica en el desarrollo del sector de las finanzas inclusivas en la región, y se comprometen a trabajar con sus socios en el mejoramiento de las prácticas.

Isabelle Barrès
Directora, Smart Campaign

Tomás Miller
Jefe de Unidad de Acceso a Financiación, FOMIN

1. Vea la «Campaña en números» para una división más detallada y las adhesiones a nivel de país [aquí](#).

2. Los datos del informe global de Estado de la Práctica se obtuvieron de inversores enfocados en las microfinanzas, agencias de calificación, datos autoinformados por IF y resultados de algunas evaluaciones Smart. Puede encontrar una copia del informe en línea [aquí](#).

Agradecimientos

Este informe no habría sido posible de no ser por las organizaciones que han compartido su información y sus experiencias en la evaluación de las prácticas de protección al cliente y en la implementación de cambios necesarios: ASDIR (Guatemala), Banco Delta (Panamá), Contactar (Colombia), FONDESURCO (Perú), FODEMI (Ecuador), FUBODE (Bolivia), Fundación Dominicana de Desarrollo (República Dominicana), INSOTEC (Ecuador), La Inmaculada Credit Union (Belice), Microempresas de Colombia (Colombia), National Development Foundation of Dominica (Dominica) y Vision Banco (Paraguay).³

Además de participar en evaluaciones Smart, cinco instituciones compartieron y documentaron mejoras en sus prácticas después de las evaluaciones; en este informe se denominan «Proyectos mejorados». Nuestro agradecimiento especial a su personal clave que trabajó en el proyecto: César López de ASDIR, Marina Claire Nash de Banco Delta, Laura Molander de Contactar, Wilman Páez de FODEMI y Rosa Cárdenas de FUBODE.

También deseamos agradecer especialmente a las asociaciones locales que se asociaron con the Smart Campaign para este proyecto: CMFA, COPEME, Emprender, FINRURAL, REDCAMIF, Red Financiera Rural y Red Paraguaya. Estas asociaciones han estado trabajando para defender la protección al cliente entre sus organizaciones miembros y relacionadas en sus países, incluso desde antes del comienzo de este proyecto.

MicroRate, MicroFinanza Ratings y Planet Rating desempeñaron una función crucial, no sólo en la realización de las misiones de certificación; también contribuyeron a desarrollar la metodología de certificación desde el principio. Nuestra gratitud para con ellos.

Las personas que realizaron las evaluaciones desempeñaron una función fundamental en el proyecto, y nos gustaría agradecerles por su gran trabajo y dedicación: Aracely Castillo, Alexandra Annes da Silva, Ever Egúsqüiza, Jessica Herrera, José Llamas, July Ardila, Laura Lesme, Michell Scott, Nahuel Pérez, Paulina Guevara, Tomás Rodríguez y Sherryl White-McDowell.

Este informe fue preparado por personal de the Smart Campaign en el Centro para la Inclusión Financiera de Accion. Sergio Guzmán fue el analista principal y autor, con la asistencia de Laura Galindo, cuyo apoyo fue fundamental para llevar el proyecto hasta su finalización. También recibimos aportes sustanciales de Isabelle Barrès, Sergio Navajas, Paola Pedroza, Alexandra Rizzi, Elisabeth Rhyne y Eric Zuehlke.

The Smart Campaign desea reconocer las contribuciones de sus patrocinadores: Accion y el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID, gracias a los cuales the Smart Campaign llevó a cabo las actividades incluidas en este informe.

3. N. B. Por razones de confidencialidad, las organizaciones que se sometieron a misiones piloto de certificación no pueden mencionarse por sus nombres en este informe, pero expresamos nuestra gratitud con ellas por formar parte de este importante programa piloto.

Índice

Resumen ejecutivo	1
Prólogo	2
Agradecimientos	3
Parte I. Introducción	5
The Smart Campaign	5
Parte II. Llegando a un estudio de prácticas	7
Evaluar el desempeño de protección al cliente	7
Mejorar el desempeño de la protección al cliente	9
Reconocer el desempeño de la protección al cliente	9
Cómo se organiza el informe	9
Parte III. Los Principios de Protección al Cliente	10
Prevención del sobreendeudamiento	10
Precios transparentes	12
Precios responsables	15
Prácticas apropiadas de cobro	17
Comportamiento ético del personal	20
Mecanismos para resolución de quejas	24
Privacidad de los datos del cliente	27
Conclusiones	30
Anexo 1 – Instituciones de microfinanzas que participaron en las evaluaciones	31
Anexo 2 – Asociaciones de microfinanzas socias	33
Anexo 3 – Certificadores licenciados	34
Anexo 4 – Lista de herramientas traducidas al español y al portugués	35
Anexo 5 – Cambios en los Principios de Protección al Cliente	37
Anexo 6 – Metodología de la Evaluación Smart	38

Parte I. Introducción

La industria de las microfinanzas en la región de América Latina y el Caribe ha prosperado y crecido, y ofrece productos más allá del crédito, utiliza nuevos canales de entrega e ingresa a nuevos mercados.⁴ Según el FOMIN, América Latina y el Caribe tienen un total de 600 IF, una cartera combinada de 12,000 millones de dólares estadounidenses que atiende a 10 millones de clientes de bajos ingresos.⁵ Dada la envergadura de la industria de las microfinanzas en la región de LAC, tanto en número como en cartera de clientes, las consecuencias de no abordar las cuestiones de protección al cliente en forma proactiva son grandes.

Este crecimiento ha traído nuevas complejidades, y las instituciones financieras y entidades reguladoras se han dado cuenta de que la protección al cliente es un tema que merece atención. Esta verdad es aún más evidente cuando la falta de atención a la protección al cliente contribuyó a las crisis financieras globales en general y a las crisis de microfinanzas en particular (a saber: Nicaragua en 2009, India en 2010 y Bosnia y Herzegovina en 2011). En la actualidad, la mayoría de las instituciones financieras que atienden a personas de bajos ingresos ahora saben que no sólo deben brindar servicios financieros, sino hacerlo con calidad. Estos servicios deben ofrecerse de un modo conveniente y respetuoso de la dignidad de los clientes.

Tabla 1 - Alcance global de la Campaña y representación regional

	África	Este de Asia – Pacífico	Europa oriental – Asia central	América Latina - Caribe	Oriente Medio - Norte de África	Sur de Asia	EE. UU. y Canadá	Total
IMF	452	102	147	371	49	209	37	1367
Redes	56	187	34	42	4	22	19	364
Organizaciones de apoyo	67	13	48	42	7	48	56	281
Inversores	12	4	86	10	2	13	41	168
Clientes alcanzados	~4,969,221	~3,708,476	~1,380,354	~32,963,575	~1,745,216	~20,337,139	-	~65,103,981

The Smart Campaign

The Smart Campaign es una campaña global comprometida con la inserción de las prácticas de protección al cliente en la cultura institucional y en las operaciones del sector de servicios financieros. Buscar reunir a los líderes en torno a un objetivo en común: mantener a los clientes como motor del sector.

El trabajo de la Campaña se organiza alrededor de 7 Principios de Protección al Cliente (PPC). Los Principios de Protección al Cliente fueron extraídos del trabajo innovador de proveedores, redes internacionales y asociaciones de microfinanzas nacionales para desarrollar códigos de conducta y de prácticas a favor del cliente.⁶ Los PPC imponen a las instituciones financieras la responsabilidad de no causar daño a sus clientes (voluntaria o involuntariamente). En la industria de las microfinanzas existe consenso con respecto a que los proveedores de servicios financieros deberían adherir a los siguientes principios centrales:

1. Diseño y distribución apropiada de productos: Los proveedores estarán atentos para que el diseño de productos y canales de distribución se haga de tal manera que estos no causen daño a los clientes. Los productos y los

4. Ver informe FOMIN y MIX: “Latin American and Caribbean Microfinance Market Trends: 2007-2012” disponible [aquí](#).

5. Para visitar el sitio web de microfinanzas de FOMIN en América Latina y el Caribe, haga click [aquí](#).

6. Puede encontrarse más información sobre el origen de the Smart Campaign en un informe titulado: «Beyond Codes: The Foundation for Client Protection in Microfinance» disponible [aquí](#).

canales de distribución serán diseñados teniendo en cuenta las características de los clientes.

2. **Prevención del sobreendeudamiento:** Los proveedores estarán atentos en todas las fases del proceso de crédito para determinar si los clientes tienen la capacidad de pagar sus obligaciones sin sobre-endeudarse. Adicionalmente, los proveedores implementarán y monitorearán los sistemas internos que apoyen la prevención del sobreendeudamiento y promoverán esfuerzos para mejorar la gestión de riesgos en el nivel mercantil (como el uso compartido de información crediticia.)
3. **Transparencia:** Los proveedores comunicarán de forma clara, suficiente y puntual la información de los productos de manera y con un lenguaje que los clientes puedan entender para tomar decisiones informadas. Se resalta la necesidad de obtener información transparente sobre los precios, términos y condiciones de los productos.
4. **Precios responsables:** Los precios, términos y condiciones serán fijados de una manera que sea asequible para los clientes, permitiéndole a las instituciones financieras ser sostenibles.
5. **Trato justo y respetuoso de los clientes:** Los proveedores de servicios financieros y sus agentes deberán tratar a los clientes de manera justa y respetuosa. No discriminarán. Los proveedores se asegurarán de que existan sistemas para detectar y corregir la corrupción al igual que el trato abusivo o agresivo de los clientes por parte del personal y los agentes que los representen, especialmente durante los procesos de colocación y cobranza.
6. **Privacidad de los datos de los clientes:** La privacidad individual de los datos de los clientes será respetada de acuerdo a las leyes y regulaciones de las distintas jurisdicciones. Tales datos serán utilizados únicamente para los propósitos especificados al momento de recoger esta información o de la manera permitida por la ley, a menos que se llegue a un acuerdo diferente con el cliente.
7. **Mecanismos para resolución de quejas:** Los proveedores tendrán mecanismos puntuales y responsivos para el manejo y resolución de quejas y problemas para sus clientes. Estos mecanismos serán utilizados tanto para resolver problemas individuales como para mejorar los productos y servicios.

Cuando las instituciones financieras incorporan los Principios de Protección al Cliente de la Campaña a sus operaciones, construyen relaciones fuertes

y duraderas con los clientes, conservan más a los clientes y reducen el riesgo financiero. Al incorporar la protección al cliente en todos los aspectos de las operaciones comerciales, las instituciones financieras pueden fortalecer las microfinanzas en forma proactiva y colectiva, y posicionar al sector como líder en servicios financieros responsables. De manera similar, al incorporar los principios de protección al cliente en sus criterios de inversión y diligencia debida, los inversores pueden construir una industria más sana, más enfocada en el cliente, que fomentará una cartera más fuerte.

Además de la responsabilidad de la institución financiera, the Smart Campaign cree que las finanzas responsables requieren el compromiso activo de otros participantes importantes, entre ellos los siguientes:

1. **Las entidades reguladoras y de supervisión** son responsables de nivelar el campo de juego, garantizar que todas las instituciones financieras obedezcan las mismas reglas e impedir que los clientes elijan instituciones financieras que no las cumplen.⁷

En América Latina, algunos países de la región han presentado leyes financieras de protección al consumidor que se enfocan en la transparencia (Bolivia, Colombia, Perú, México), otros han incrementado sus esfuerzos para prevenir el sobreendeudamiento a través de la consolidación de oficinas de crédito (Nicaragua), y otros han fortalecido los mecanismos para resolución de quejas a través de recursos centralizados de quejas (México, Colombia).

2. **Los clientes** tienen derechos, pero también responsabilidades. Son responsables de brindar información certera a su proveedor de servicios financieros y de hacer rendir cuentas a las instituciones financieras.⁸

7. El CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) recientemente ha publicado «Implementing Consumer Protection in Emerging Markets and Developing Economies: A Technical Guide for Bank Supervisors», disponible [aquí](#). Esta guía destaca las áreas clave de oportunidad para los supervisores bancarios, con el fin de mejorar la protección al cliente aprovechando sus procedimientos y recursos de supervisión, sus estatutos, poder y objetivos políticos existentes, como por ejemplo inclusión financiera y estabilidad.

8. En un documento de trabajo de la OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) titulado «Financial Education in Latin America and the Caribbean: Rationale, Overview and Way Forward» se describen los esfuerzos del gobierno y de los responsables de las políticas para promover la educación financiera en la región. Encuéntralo en línea [aquí](#).

Parte II. Llegando a un estudio de las prácticas

Este informe es el primer compendio de prácticas de protección al cliente a nivel de mercado en América Latina. Su objetivo es enriquecer la comprensión de cómo las instituciones financieras ponen en práctica los principios en diferentes contextos y aprovechan fortalezas, debilidades y otras tendencias.

Los dos objetivos del informe son:

1. Presentar una visión del estado actual de las prácticas de protección al cliente, identificadas a través de doce evaluaciones de protección al cliente a profundidad, así como diez pruebas piloto de certificación;
2. Informar sobre las mejoras y oportunidades de mejora en las prácticas de protección al cliente, a través del perfeccionamiento de proyectos de PPC así como del uso de herramientas.⁹

Las observaciones descritas en este informe se basan en un proyecto multifacético para desarrollar capacidades dirigido por the Smart Campaign a lo largo de dos años, a partir de noviembre de 2011. El objetivo del proyecto, financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del grupo BID, fue inculcar los siete (antes seis) Principios de Protección al Cliente en la cultura y las prácticas institucionales de la industria de las microfinanzas en América Latina y el Caribe.

El proyecto financió el trabajo directo con doce instituciones a través de evaluaciones Smart, de las cuales cinco posteriormente realizaron proyectos de mejoramiento, y también con otras diez instituciones por medio de misiones de certificación. Si bien el tamaño de la muestra de instituciones es demasiado pequeña para que se considere representativa de toda la región de ALC, los datos recopilados ofrecen aportes sobre las prácticas y tendencias de la región. Las observaciones informadas y analizadas en este informe fueron extraídas de tres actividades del proyecto, destinadas a:

1. **Evaluar** el desempeño de protección al cliente (evaluaciones Smart)
2. **Mejorar** el desempeño de protección al cliente (proyectos de mejoramiento)
3. **Reconocer** el desempeño de protección al cliente (misiones de certificación en protección al cliente)

Muchas de estas actividades fueron impulsadas por organizaciones regionales que han suscrito los Principios de Protección al Cliente, en particular las asociaciones de microfinanzas locales. Mediante el aprovechamiento de las asociaciones locales y otros socios, the Smart Campaign ha podido alcanzar a un número significativo de instituciones financieras en ALC, quienes no solamente adhieren a la Campaña, sino también han avanzado varios pasos como el auto-diagnóstico de los PPC, evaluaciones realizadas por terceros y finalmente, misiones de certificación.

Evaluar el desempeño de protección al cliente

Las evaluaciones Smart son un diagnóstico profundo del desempeño cotejado con los principios de protección al cliente, que incluyen una revisión preliminar minuciosa, como mínimo una semana de trabajo de campo, redacción y análisis de informes (en el Anexo 6 ver una descripción más detallada de las evaluaciones). Las evaluaciones Smart ayudan a las instituciones financieras a identificar áreas de fortalezas y debilidades y el nivel de esfuerzo requerido para cerrar las brechas del desempeño. Las instituciones financieras pueden usar las evaluaciones Smart como una hoja de ruta para el mejoramiento de sus prácticas, e idealmente, como un camino hacia la certificación en protección al cliente.

En las evaluaciones realizadas para este proyecto, las prácticas de protección al cliente de las instituciones se evaluaron de acuerdo con la siguiente escala:¹⁰

9. A través del perfeccionamiento de proyectos, las herramientas pueden ayudar a las instituciones financieras a mejorar sus prácticas. The Smart Campaign tiene una gran cantidad de recursos disponibles en línea para descargar en forma gratuita [aquí](#). Además, en el Anexo 5 se enumeran las herramientas traducidas específicamente para este proyecto.

10. Nota del autor: en el verano de 2013, la escala de puntuación para las evaluaciones se modificó para que se alinea mejor con la escala de puntuación de la metodología de certificación en protección al cliente. Actualmente las organizaciones reciben puntuación en cuanto a si cumplen, cumplen parcialmente o no cumplen con el indicador. Esta revisión de la puntuación se aprobó a fin de mitigar las ambigüedades por parte del evaluador en la interpretación del desempeño institucional.

Tabla 2 Metodología de puntuación

Práctica débil - 1	Práctica No-Adecuada - 2	Práctica Adecuada - 3	Más que Adecuada - 4	Buena Práctica - 5
Prácticas débiles o ausentes	No cumple con todas las partes del indicador	Cumple todas las partes del indicador	Excede el Indicador	Es un ejemplo a seguir para otros

Los resultados de la evaluación son confidenciales entre las instituciones financieras y the Smart Campaign, a menos que se especifique lo contrario. Las organizaciones evaluadas para este proyecto fueron elegidas por la Campaña y las redes locales entre un grupo de instituciones financieras que se ofrecieron como voluntarias para participar. El proceso de selección tuvo en cuenta criterios tales como el tamaño de la institución, su geografía, participación en la red internacional y estado regulador, a fin de alcanzar a un grupo diverso de organizaciones.

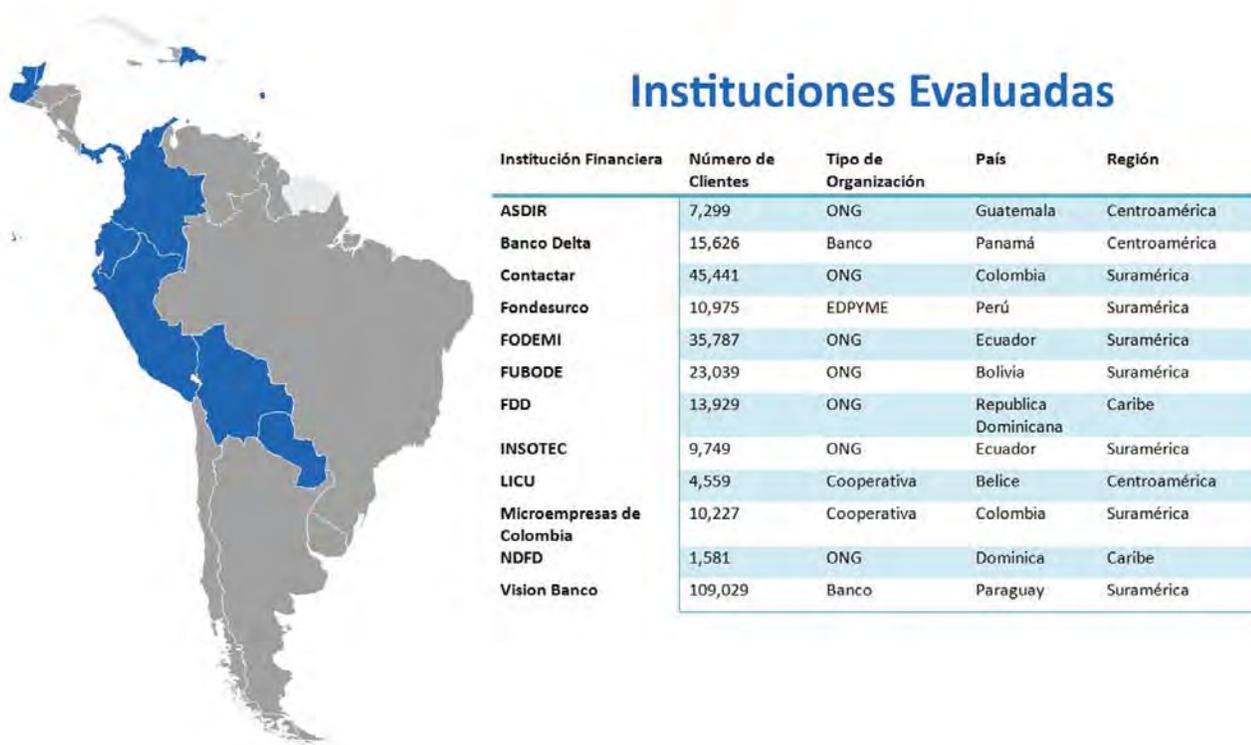
Las instituciones que participaron en las evaluaciones accedieron a que la Campaña compartiera sus resultados, a fin de contribuir a la agenda de

aprendizaje del sector. Sin embargo, en este informe no se atribuyen directamente prácticas que evidencian fortalezas o debilidades a cada institución, debido a la confidencialidad de los resultados de la evaluación.

The Smart Campaign, junto a los evaluadores acreditados de las asociaciones de microfinanzas locales, llevaron a cabo las doce evaluaciones representadas en este informe. En conjunto, las instituciones evaluadas atienden a un total de 287,000 clientes. El número promedio de clientes atendidos por las instituciones es 23,000. La institución más grande evaluada tiene un total de 109,000 clientes, y la más pequeña atiende a aproximadamente 1,500 clientes.

En las evaluaciones descritas en este informe utilizan una metodología que evalúa seis PPC en lugar de siete. Esta diferencia se debe a las revisiones de los principios de protección al cliente para tratar los productos financieros múltiples y el concepto de «no discriminación». Aunque las secciones de este informe son algo diferentes de los principios revisados, el contenido y la sustancia del análisis siguen siendo muy similares. En consecuencia, el informe se concentra en los conceptos clave que se trasladan entre los principios originales y los revisados.

Figura 2 - Lista de instituciones y países



Mejora del desempeño de la protección al cliente

Después de recibir los resultados de la evaluación, muchas de las instituciones financieras realizaron mejoras o reformas de sus políticas y prácticas. Para comprender el proceso y los desafíos que representan las mejoras, the Smart Campaign llevó a cabo un «seguimiento de mejoras» con cinco de las doce instituciones evaluadas. No hubo dos proyectos de mejoras iguales, dado que las debilidades de cada institución eran diferentes. Los ejemplos de las instituciones que se ofrecieron como voluntarias para compartir sus experiencias de mejora con la Campaña se sitúan a lo largo de este informe en las secciones correspondientes al principio relevante.

Reconocimiento del desempeño de la protección al cliente

Este proyecto incorpora los hallazgos de diez pruebas piloto de certificación en protección al cliente. La certificación en protección al cliente es una evaluación realizada por terceros con el fin de reconocer públicamente a aquellas instituciones financieras que cumplen plenamente con los estándares de atención desarrollados por el sector. El programa fue lanzado durante el transcurso de este proyecto, y las pruebas piloto en América Latina contribuyeron a la finalización del programa de certificación en sí mismo.

Similares a las evaluaciones Smart, las misiones de certificación suponen una revisión minuciosa de las políticas, los procedimientos, las políticas de mercadeo y operaciones cotejados con los estándares derivados de los Principios de Protección al Cliente.¹¹ Sin embargo, a diferencia de una evaluación Smart, la certificación es una verificación binaria del desempeño, y no una calificación. El proceso de certificación consiste en verificaciones dentro fuera del campo y en el campo realizadas por certificadores externos licenciados. Las organizaciones que implementen plenamente los estándares de protección al cliente y aprueben la certificación podrán presentarse públicamente como poseedoras de la Certificación en Protección al Cliente.

11. N. B. Hasta julio de 2013, los estándares para la Certificación en Protección al Cliente están totalmente alineados con los de las evaluaciones Smart.

Es una señal clara para todas las partes interesadas —clientes, inversores, entidades reguladoras, pares y otros— de que las instituciones certificadas tratan a los clientes con todo el cuidado que implican los Principios de Protección al Cliente.¹² Se preservará la confidencialidad de aquellas organizaciones que no aprueban la certificación, y su desempeño se incluye en este informe sin mención a las mismas.

Cómo se organiza el informe

Este informe se divide en secciones para cada uno de los seis principios de protección al cliente. Las secciones contienen una explicación del principio mismo, junto con el contexto de América Latina si corresponde, comentarios sobre el desempeño regional en general, seguido del análisis de las prácticas que evidencian fortalezas y debilidades. En el informe no se analiza el desempeño de la IF según cada principio, indicador por indicador, sino más bien presenta tendencias y hallazgos dignos de atención. Donde corresponda, se incorporan algunas observaciones de proyectos de mejoramiento a fin de demostrar cómo pueden abordarse las debilidades.

12. Para más información sobre el proceso y los estándares de certificación en protección al cliente, por favor visite nuestro sitio web: <http://www.smartcampaign.org/certificacion>.

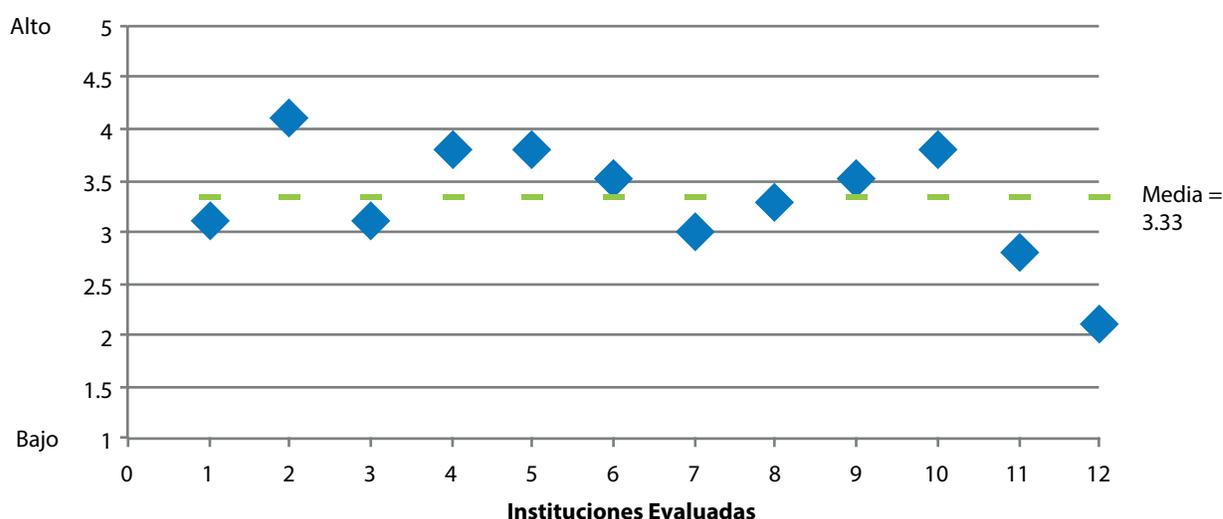
Parte III. Los Principios de Protección al Cliente

Prevención del sobreendeudamiento

El sobreendeudamiento se define como la incapacidad de un cliente para hacer frente a los pagos del servicio de la deuda sin sacrificar su calidad de vida básica. Las entidades reguladoras y otras partes interesadas han tomado nota de América Latina, dado que ciertos mercados se han visto cada vez más saturados por prestamistas de crédito de consumo y acceso fácil al crédito, que aumentan el riesgo de sobreendeudamiento del cliente.¹³ Según la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) y fuentes consultadas durante las evaluaciones Smart, las autoridades reguladoras de Colombia, Ecuador y Bolivia están buscando expandir su influencia para supervisar a más organizaciones, incluidas las ONG. En vista de los ámbitos permisivos o con marcos regulatorios débiles que no obligan a las IMF a informar a las oficinas de crédito, algunas asociaciones nacionales como ProDesarrollo en México han facilitado que sus miembros informen y consulten a sus clientes, mediante la firma de acuerdos con oficinas de crédito que otorgan a sus asociados un descuento por los datos que consultan.¹⁴

Para prevenir el sobreendeudamiento, the Smart Campaign requiere que las instituciones vayan más allá de la sabiduría convencional según la cual el pago a tiempo equivale a un menor estrés por deuda. Una investigación del sobreendeudamiento realizada en Ghana¹⁵ desafió esta idea, al demostrar que incluso los clientes que pagan a tiempo pueden experimentar niveles inaceptables de estrés causado por la deuda. Para evaluar a las instituciones, the Smart Campaign evalúa aspectos clave del proceso de crédito, por ejemplo cómo la IF verifica la capacidad de pago del cliente, de qué manera los incentivos al personal mantienen el equilibrio entre el crecimiento de la cartera y la calidad de la misma, y cómo la IF establece umbrales de deuda, entre otros. El principio también abarca el diseño y distribución apropiada de productos y si se tienen en cuenta las necesidades del cliente. En general, el objetivo de estos estándares es proteger a la institución de la falta de pago y a los clientes, del estrés y las consecuencias negativas del sobreendeudamiento.

Figura 3 - Calificaciones: Prevención del Sobreendeudamiento



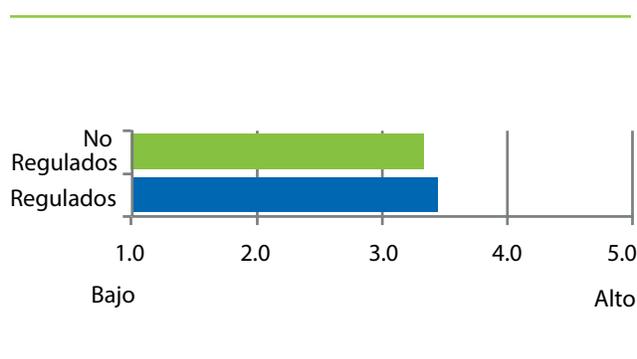
13. Sergio Navajas, del IDB y Rafe Mazer de CGAP explican por qué el endeudamiento creciente en los hogares ha suscitado preocupación en América Latina en los últimos años [aquí](#).

14. Fuente: ProDesarrollo

15. Schicks, Jessica, "Sobreendeudamiento de microprestatarios en Ghana", 2011. Disponible [aquí](#).

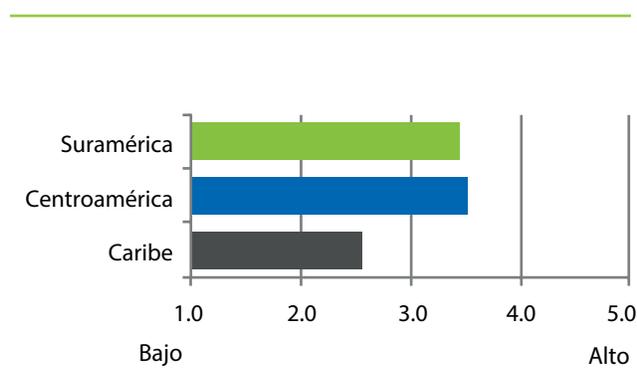
En promedio, las instituciones financieras incluidas en este proyecto demostraron prácticas adecuadas de protección al cliente en cuanto a prevenir el sobreendeudamiento, con una media de 3,3 de una escala de 5 puntos. Para América Latina, la puntuación en este principio pareció no depender de su estado de regulación, sino más bien de las fuerzas dentro de un mercado determinado (Figura 4). Las puntuaciones en este principio variaron desde un máximo de 4,1 a un mínimo de 2,1. Sólo dos organizaciones no tuvieron un desempeño adecuado en este principio.

Figura 4 - Diferencias de regulación - sobreendeudamiento



En la Figura 5 se destaca la diferencia sub-regional, que podría deberse a las diferencias en las condiciones de mercado y en el ambiente regulador entre el Caribe y América Central y América del Sur. Por ejemplo, las instituciones financieras evaluadas en el Caribe no tienen el tamaño y la escala de sus pares en América Central y del Sur. Al mismo tiempo, el ámbito competitivo está más desarrollado en América Central y del Sur, ya que hay muchas más IMF en la región. Asimismo, los grupos de partes interesadas como las redes están empezando a adquirir fuerza en el Caribe, a diferencia de América Central y del Sur, donde están consolidadas.

Figura 5 - Diferencias regionales - sobreendeudamiento



Prácticas fuertes

Las instituciones que se desempeñan adecuadamente en este principio cuentan con sistemas robustos para determinar la capacidad de pago de un prestatario. Estos sistemas incluyen los siguientes componentes:

- Programas de capacitación para oficiales y personal de crédito, en los que los participantes aprenden a desarrollar los flujos de fondos de los clientes a partir de datos de fuentes formales e informales;
- Cálculo de la capacidad de pago de los préstamos, únicamente sobre la base del ingreso actual y esperado del cliente, y no de su capacidad para presentar una garantía o un garante;
- Digitalización de datos impresos en el sistema bancario básico para asistir a los oficiales de crédito a computar los flujos de fondos. Por ejemplo, una de las organizaciones visitadas tenía un sistema bancario básico que no permite procesar o aprobar préstamos hasta tanto se ingresen todos los datos relevantes para el análisis y la verificación de que el ratio de ingreso disponible del hogar con respecto a la cuota del préstamo cumple con las políticas de la IF.

Al analizar la capacidad de pago de un cliente, los datos del buró de crédito constituyen una fuente de información importante —aunque no suficiente— que permite a una institución financiera comprender las obligaciones de deuda totales de los prestatarios. Mientras que algunos países de la región, como Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia tienen múltiples burós de crédito plenamente funcionales, en otros países como Belice y Dominica los burós de crédito no existen, y en otros países como Guatemala estas oficinas existen pero no producen datos precisos y oportunos. Cuando se dispone de datos de los burós de crédito, o son de poca calidad, las instituciones financieras tratan de compensar esta deficiencia obteniendo información directamente de otros acreedores (formales o informales). En nuestra muestra, tanto La Inmaculada Credit Union como National Development Foundation of Dominica, que operan en un contexto sin burós de crédito, solicitan a los clientes, como requisito para obtener un préstamo, la presentación de estados de cuentas firmados por bancos locales y otras instituciones financieras que puedan establecer su historia crediticia y nivel actual de deuda.

Áreas susceptibles de mejora

Aunque la mayoría de las instituciones evaluadas en este informe tuvieron un buen desempeño en este principio, aún quedan varias áreas susceptibles de mejora. Además de examinar la capacidad de reembolso de una persona, las IF deberían también detectar, en las tendencias a nivel de mercado, evidencias de saturación, y controlar los mercados/sub-mercados de alto riesgo. La definición de un mercado de alto riesgo debería incorporar el análisis de saturación del mercado, la disponibilidad de crédito y la influencia de los prestamistas de consumo así como la liquidez del mercado, la inflación y el riesgo del tipo de cambio.

Las instituciones financieras en ALC podrían asimismo prevenir el riesgo de sobreendeudamiento estableciendo parámetros más precisos en torno a los umbrales de deuda. En particular, un pequeño número de instituciones financieras de esta muestra no conocían bien el porcentaje máximo de los ingresos disponibles de un prestatario que podía usarse para otorgar un préstamo. Además, una institución financiera tenía directrices poco claras sobre la deuda máxima aceptable de otras fuentes.

Asimismo, las IF en América Latina y el Caribe se beneficiarían con la integración de un enfoque a partir de la demanda, como por ejemplo interpretar mejor si los clientes se someten a sacrificios inaceptables para cumplir a tiempo con los pagos del préstamo.

Para recordar:

Las instituciones financieras que quieran alinear sus esfuerzos de prevención del sobreendeudamiento con the Smart Campaign deberían tener en cuenta lo siguiente:

- Analizar adecuadamente la capacidad de pago del cliente antes de desembolsar el préstamo.
- Incentivar préstamos de calidad.
- Usar burós de crédito y/o datos de los competidores en la medida de lo posible según el contexto local.
- Crear conciencia de los riesgos del sobreendeudamiento al nivel gerencial.
- Garantizar que los departamentos de auditoría interna controlen el cumplimiento de las políticas.
- Evitar prácticas comerciales peligrosas, como por ejemplo restringir el uso del préstamo, no aplicar límites prudentes para la renovación del préstamo y contar con directrices para la reprogramación.

Precios transparentes

Los precios transparentes requieren que los prestamistas comuniquen información clara, completa y oportuna de un modo y en un idioma que los clientes puedan entender. Las instituciones deben tener en cuenta que los términos y condiciones del producto deben ser claros y acordes con la ley, pero también deben incluir elementos que fortalezcan la capacidad del cliente para entender y tomar decisiones informadas.

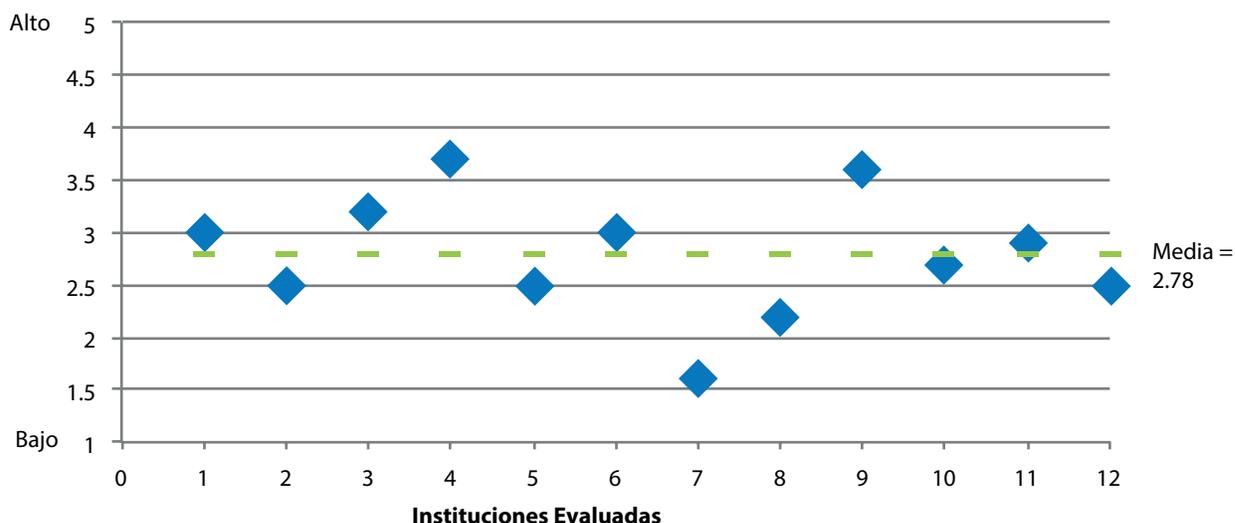
En ALC, algunos reguladores han creado e implementado leyes sobre transparencia, aunque existe una gran variación en calidad y relevancia entre los países. Como describe el documento de la ASBA y el FOMIN ¹⁶: aunque algunos países han avanzado en sus respectivos marcos, aún hay campo para mejorar. Los esfuerzos para promover precios transparentes se enfocan en la capacidad de un cliente para comparar las distintas tasas de interés que ofrecen los proveedores. Las entidades reguladoras bancarias en países como Perú, México, El Salvador y Paraguay exigen que las instituciones informen sus precios, y dichos precios deben ser públicos, como por ejemplo en el sitio web de la Superintendencia o en los canales de información de la institución, como sucursales y sitios web.

Al evaluar el desempeño de las IF en comparación con este principio, los evaluadores observan de qué manera la institución comunica sus precios y productos a los consumidores en diferentes etapas, así como los materiales proporcionados a los clientes, como contratos, resúmenes y/o folletos de información financiera. La divulgación previa al desembolso del crédito es esencial para un desempeño sólido; por ejemplo, con qué claridad un proveedor presenta las tasas de interés, las tarifas y comisiones; compras obligatorias (tales como seguros); saldos mínimos en caja de ahorros; otros factores que afectan el valor económico de un préstamo u otro producto; y en qué medida el precio resultante puede compararse entre los diferentes prestamistas (es decir, Tasa de Interés Anual o Tasa Efectiva de Interés Anual).

En general, los resultados de la evaluación y certificación señalan un espacio susceptible de mejora en la región en cuanto a precios transparentes. (Figura 6). En este principio, las puntuaciones de evaluación abarcaron desde un mínimo de 1,6 hasta un máximo de 3,7, con un promedio de 2,78.

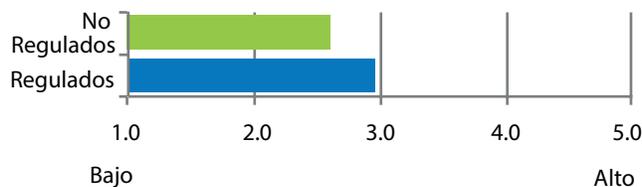
¹⁶ Acosta, Augusto y Roberto Borrás. (2012). Mejores prácticas y recomendaciones sobre protección al consumidor financiero. Disponible en línea [aquí](#).

Figura 6 - Calificaciones: Precios Transparentes



Un factor adicional en un nivel macro que influye en el desempeño sobre la transparencia, es el grado de competencia en el mercado. Algunas IF evaluadas refutaron sus bajas puntuaciones sobre transparencia afirmando que la divulgación total de precios representaría una desventaja competitiva, dado que otros actores en su mercado no son transparentes.

Figura 7 - Diferencias de regulación - precios transparentes

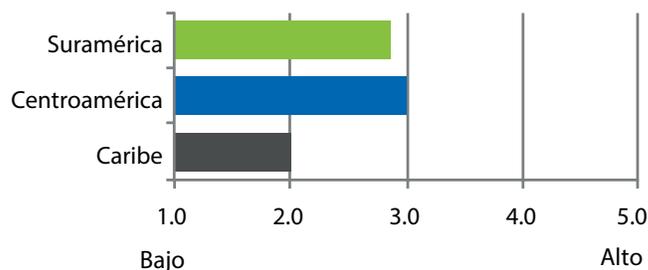


Por defecto, la implementación de este principio por parte de una IF dependerá parcialmente de qué tan estrictas sean las leyes locales. Por ejemplo, en algunos mercados, la ley exige que las IF den a conocer los precios de todos sus productos mediante cuadros de precios claramente legibles y visibles en el interior de las sucursales de la organización. La regulación en torno al cálculo de las tasas de interés, que obliga a incluir todos los costos de los productos financieros en la Tasa de Interés Anual o la Tasa Efectiva de Interés Anual, dificultan aún más que una IF no presente a sus clientes información de precios que les permita comparar entre muchos proveedores

antes de tomar una decisión sobre un préstamo. En este aspecto, las IF reguladas tienden a tener un desempeño un poco mejor que otras organizaciones de la región, como puede verse en la Figura 7.

Las diferencias regionales, como se indica en la Figura 8 aparecen, en parte, porque los países de América Central y América del Sur se han centrado en enfoques regulatorios basados en la transparencia. Bolivia y Perú en particular tienden a tener regulaciones muy estrictas. Particularmente, estos países exigen que se muestren cuadros de precios en todas las sucursales, lenguaje claro y simple en los contratos y tasas de interés que incluyan toda la información de costo y se calculen según la Tasa Efectiva de Interés.

Figura 8. Regional Differences in Transparency



En países como Colombia y Ecuador, los techos a las tasas de interés influyen en cómo los proveedores comunican sus costos totales. Estos techos pueden inclusive tener efectos adversos en la transparencia

haciendo que algunas IF excluyan algunos costos en el cálculo de su tasa de interés, como ha sido mencionado por algunos observadores.¹⁷

Fortalezas

Para tener un buen desempeño en precios transparentes, las IF deberían presentar las tasas de interés por escrito a sus clientes. De las 12 IF evaluadas, 7 presentaban las tasas de interés a sus clientes en forma verbal y escrita. Otras las presentaban solamente en forma verbal durante la etapa promocional. Sin embargo, todas las instituciones evaluadas presentaron tasas de interés por escrito a sus clientes en el momento de firmar el contrato. Una institución con una alta puntuación indicaba a sus oficiales de crédito que leyeran el contrato en voz alta a los clientes y en el mismo acto interpretaran verbalmente el contrato en el idioma nativo del prestatario.

Áreas susceptibles de mejora

Si bien algunas instituciones obtuvieron una buena puntuación en los distintos canales (p. ej. verbal y escrito) a través de los cuales divulgaron sus precios, existen algunos vacíos en cuanto a qué precios se comunicaron. El sector de las microfinanzas ha debatido cómo presentar los precios a los clientes; the Smart Campaign y otros actores como MFTransparency alentaron el uso de la Tasa Efectiva de Interés Anual, mientras que otros proveedores presionaron para que se utilizara un monto de cuota mensual o una tasa mensual.¹⁸ Prácticas que no cumplen con los estándares de protección al cliente, incluyen presentar las tasas de interés:

- En forma de cuotas mensuales.
- Como tasas nominales mensuales.
- Presentación de una mezcla de costo de monetario y porcentaje del costo total del préstamo, de tarifas o servicios, incluido el impuesto de valor agregado y otros costos financieros asociados al producto.
- Tasas de interés planas.

17. Alexandra Fiorillo, anterior COO de MFTransparency, mencionó aspectos específicos que deben ser tomados en Colombia para incluir costos adicionales a las tasas de interés, tales como comisiones, ahorros obligatorios, y contribuciones ligadas al crédito para miembros de cooperativas. Para ver el listado completo de recomendaciones por favor visite este [enlace](#).

18. Consulte un excelente blog sobre un ensayo de control aleatorizado (RCT) sobre sensibilidad de precios, escrito por Richard Rosenberg y Rafe Mazer: “How sensitive are Microfinance Clients to Interest Rates?”. Disponible [aquí](#). Para el estudio completo, “The Quality of Financial Services: Evidence from an Audit Study in Mexico”, por favor visite este [enlace](#).

En algunos contextos de mercado con límites a las tasas de interés, los proveedores se esfuerzan por encontrar maneras de sufragar sus costos agregando tarifas ocultas o servicios no optativos adicionales a las ofertas de préstamos. Entre estos costos agregados o «costos ocultos» se incluyen ítems como clases de educación financiera, primas de seguro u otras tarifas que, en última instancia, afectan el costo total del préstamo. No obstante, dado que estos ítems no se consideran estrictamente «interés sobre el capital prestado», no son presentados como tasas de interés ante los clientes. Asimismo, no existe una definición estándar de Tasa Efectiva de Interés todos los países (es decir, que incluyan o no incluyan costos de seguro).

Estas prácticas podrían empeorar la confusión del cliente con respecto a los costos totales del préstamo. Los proveedores tienen una función importante que desempeñar al hacer que los precios de los productos sean significativos y comparables para los clientes, independientemente de su capacidad financiera. Las entidades reguladoras también tienen una función importante que desempeñar, al no proporcionar desincentivos a los precios transparentes a través de regulaciones inapropiadas sobre precios.

Entre otros vacíos comunes se incluyeron que los clientes no recibieran copias de los contratos de préstamo, pagarés u otra documentación que contiene los términos y condiciones de su acuerdo escrito. Asimismo, una práctica preocupante pero común en la región es lo que parece ser una «sección de términos» en blanco en los pagarés. En países como Colombia y Perú, los clientes deben acceder a firmar un pagaré en blanco como condición para recibir el préstamo. Esta práctica debería revisarse en vista de la posible confusión o daño que podría causar a los clientes.

Para recordar:

Las instituciones financieras que desean ser completamente transparentes en cuanto a los precios que comunican a sus clientes deberían:

- Revelar completamente la información sobre costos y no costos.
- Comunicarse de manera proactiva con los clientes, de un modo que los clientes entiendan con facilidad.
- Utilizar una variedad de mecanismos de divulgación.
- Dejar tiempo adecuado para que el cliente revise la información y divulgar la información muchas veces.
- Brindar información precisa y oportuna sobre la cuenta.

Apartado 1 - Fomentar la transparencia en Banco Delta

Banco Delta, una institución líder en Panamá, utilizó un mecanismo líder de resolución de quejas con el fin de mejorar sus prácticas de transparencia, un área de mejora identificada durante una evaluación Smart realizada en octubre de 2012.

Después de la evaluación, Banco Delta llevó a cabo un análisis de las quejas recibidas de los clientes durante un período de 6 meses. Los resultados echaron luz sobre el hecho de que los clientes se confundían sobre los detalles clave relacionados con el préstamo, que ya estaban incluidos en sus contratos. «En Panamá, los clientes no se molestan en leer un documento si tiene más de dos páginas», informa Yarisbeth López, oficial de promoción y ventas de la casa matriz de Banco Delta.

Banco Delta aprovechó sus datos sobre quejas para desarrollar un folleto de «derechos y responsabilidades» de fácil comprensión (ver a continuación), que contiene las 11 informaciones más pertinentes relacionadas con los préstamos. La primera serie de 1 000 folletos salió durante mayo de 2013 y se distribuyó a las 8 sucursales del banco en todo Panamá. Actualmente, estos folletos se entregan a todos los clientes en el punto de venta. Yarisbeth explicó: «El folleto llama la atención del cliente; no sólo porque se entrega primero en la pila de documentos, sino también porque el formato y la extensión difiere mucho del resto de los documentos. Quizá sea el único documento que los clientes leen verdaderamente».

La entrega de un documento escrito que resume la información clave de un modo claro y suficiente ha beneficiado tanto a los clientes como al personal. Comprender la información clave empodera a los clientes y los prepara para asumir la responsabilidad de tomar sus propias decisiones financieras. Yarisbeth afirma que «el folleto ha sido un modo de fomentar una atmósfera de comunicación abierta y transparente; los clientes ahora hacen más preguntas y esta interacción fortalece la relación entre el banco y sus clientes; ellos se dan cuenta de que estamos para ayudarlos».

INFORMACION IMPORTANTE SOBRE SU CONTRATO

1. A la firma de su contrato de préstamo, usted deberá recibir copia de la siguiente documentación relacionada con dicha operación:

- a. Copia del contrato firmado.
- b. Copia del Pagaré.
- c. Hoja que contiene el Plan de Pagos de su préstamo.

2. Junto a la documentación antes descrita, usted recibirá una tarjeta indicando la fecha de pago de su

7. Recuerde que usted es responsable de pagar los gastos de reparaciones del bien o bienes dados en garantía, incluyendo los permisos, licencias periódicas, contribuciones municipales y nacionales. Además, debe mantenerse al día en las renovaciones de su póliza.

8. Usted incurrirá en mora de su obligación de pago desde el momento que deje de abonar un (1) pago de los pactados en su contrato.

9. EL BANCO tendrá derecho a declarar vencida la totalidad de la obligación si usted deja de abonar un (1) pago de los pactados en la fecha de su vencimiento.

Precios responsables

Al considerar si los precios son responsables, the Smart Campaign observa la asequibilidad del préstamo, el valor del producto para los clientes y la sostenibilidad institucional. La sostenibilidad permite la operación continua de una IF y la provisión constante de servicios a los clientes.

Las microfinanzas son únicas en cuanto a que combinan el tamaño pequeño de los préstamos con una profunda interacción con los clientes, una situación que conduce a tener costos operativos relativamente altos y que a menudo son cubiertos a través de las tasas de interés y las comisiones. Esta combinación ha hecho que el sector de las microfinanzas sea un objetivo fácil de los políticos y los medios de comunicación.¹⁹ El precio de

19. Esta cita fue extraída del informe Estado de la Práctica de the Smart Campaign. Para descargar una copia del documento, haga clic [aquí](#).

los préstamos en América Latina y el Caribe ha sido fuente de controversia y a menudo se ha politizado. La reciente crisis de Nicaragua, así como otras crisis anteriores en Bolivia, Ecuador y Colombia, han obligado a los gobiernos ya sea a imponer límites a las tasas de interés o a considerar su aplicación. Posiblemente los países que promueven los límites a las tasas de interés crean una distorsión de mercado que impide a las instituciones poner precios libres a sus productos. La ASBA es muy clara en cuanto a su apoyo a las organizaciones que establecen libremente sus precios; considera que es una libertad fundamental que «promueve una competencia sólida y vigorosa entre las instituciones financieras».²⁰

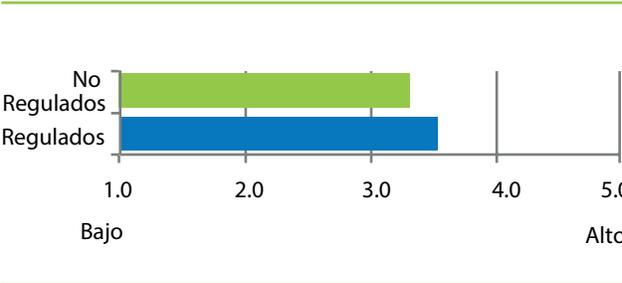
Algunas investigaciones sugieren que los mercados donde existe competencia de precios tienden a tener

20. Acosta, Augusto y Roberto Borrás. (2012). Mejores prácticas y recomendaciones sobre protección al consumidor financiero. Pag 25. Disponible en línea [aquí](#).

tasas de interés más bajas. Un componente clave de la competencia es que los proveedores tienen flexibilidad para fijar precios a sus productos. Ha sido el caso en Bolivia, donde los precios han venido disminuyendo desde 1992, a partir de un promedio del 60%, y actualmente oscilan alrededor del 20%.²¹

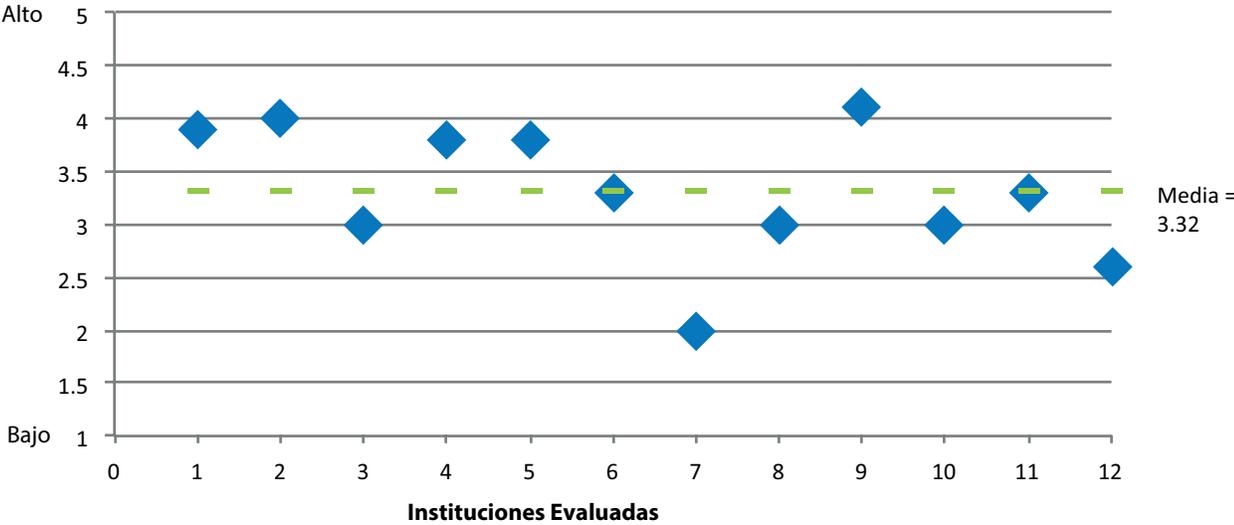
Al hacer operativo este principio, the Smart Campaign ha adoptado un enfoque práctico en la medición de precios responsables en el contexto de la protección al cliente. Dada la complejidad de los determinantes del precio, la variedad de la estructura de los proveedores y la oferta de productos, así como el contexto de país, es imposible establecer techos fijos de precios responsables que sean aplicables en la práctica. Un enfoque de mercado es más factible, dado que existe abundante información en la mayoría de los países referida a precios, y es posible comparar parámetros iguales. **También debe tenerse en cuenta que los precios transparentes son condición previa para los precios responsables, dado que éstos deben ser comparables a otras opciones de mercado.**

Figura 10 - Diferencias de regulación - precios responsables



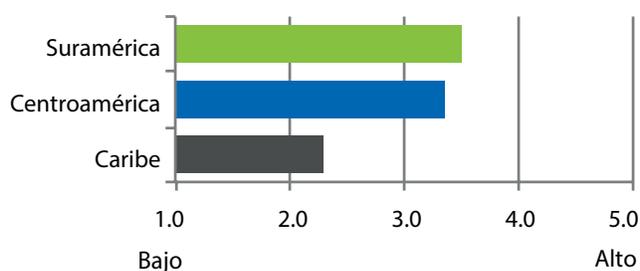
De acuerdo con la Figura 9, América Latina tiene un promedio de 3,32 en este principio, con puntuaciones que varían desde un mínimo de 2,0 hasta un máximo de 4. Las evaluaciones realizadas mostraron que todas las instituciones excepto una son financieramente sostenibles. Las organizaciones participantes en el estudio tienen un mínimo de 1,000 clientes hasta más de 100,000. Las instituciones financieras con una base de clientes más amplia tienden a ser más sostenibles y más rentables que sus contrapartes más pequeñas. Una vez más, esta situación podría tener un trasfondo regional (Figura 11), dado que las organizaciones evaluadas en el Caribe tienden a ser significativamente más pequeñas que las de otras regiones. Hemos identificado pocas diferencias entre las instituciones reguladas y no reguladas en la implementación de este principio (Figura 10).

Figura 9 - Calificaciones: Precios Responsables



21. Porteous, David. (2006). Competition and Microcredit Interest Rates. CGAP Focus Note. Página 9. Disponible en línea [aquí](#).

Figura 11 - Diferencias regionales - precios responsables



Fortalezas

Se identificó que muchas instituciones de América Latina reinvierten sus ganancias en sus operaciones. Descubrimos que todas las instituciones evaluadas tenían planes de invertir en otros productos y servicios, expandirse a otras áreas no atendidas previamente, contratar personal gerencial más especializado o actualizar sus sistemas y prácticas.

Áreas susceptibles de mejora

Para muchas IF evaluadas, la rentabilidad no era un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar los objetivos de su misión.

En casos aislados observamos que algunas de las instituciones evaluadas no tienen metas de rentabilidad para ser operativamente auto-sostenibles. En particular, una institución pasaba por un momento difícil para alcanzar su umbral de rentabilidad, como consecuencia del estancamiento económico en el país donde opera, y dependía de fuentes de financiación subsidiadas ofrecidas por el gobierno nacional.

Una de las áreas más difíciles para las instituciones que captan depósitos es ofrecer un valor real o retornos sobre los depósitos. Actualmente, muchas de las organizaciones ofrecen tasas de interés de mercado sobre los depósitos; lamentablemente estas ganancias pueden perderse con facilidad a causa de la inflación; el FMI proyecta una inflación para América Latina y el Caribe del 6% en 2013.²² Es importante que todas las partes interesadas comiencen a pensar en la función que desempeñan los ahorros en la inclusión financiera, y cómo los proveedores pueden hacer del ahorro un producto valioso para los clientes así como un buen negocio.

22. Proyecciones de FMI 2011 – 2018 disponible en línea [aquí](#).

Para recordar:

Las instituciones financieras que desean garantizar que sus productos sigan las directrices de precios responsables deberían:

- Ofrecer precios de mercado, no discriminatorios
- Tener los ratios de eficiencia alineados con los de sus pares
- No cobrar tarifas o multas excesivas

Prácticas apropiadas de cobro

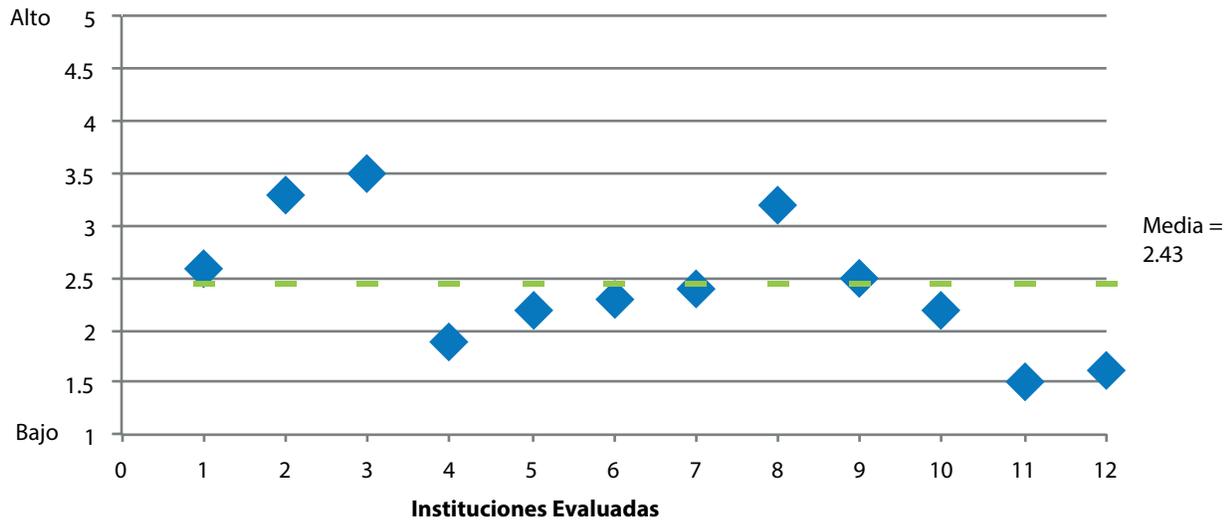
El principio de prácticas apropiadas de cobro reconoce la realidad de que las IF deben mantener carteras sanas, en parte a través del cobro de préstamos en mora.²³ Sin embargo, el principio enfatiza que las organizaciones deben tratar a los clientes siempre con dignidad, aún cuando dejen de cumplir con sus obligaciones, y no deben privarlos de la capacidad para obtener su sustento. El proceso de cobro es un punto clave de vulnerabilidad en la protección al cliente, dado que existen muchas prácticas abusivas entre el personal de la IF y los clientes. Este principio examina los puntos de tensión a lo largo del proceso de cobro, incluidas las políticas o prácticas institucionales (y cómo se capacita al personal), uso de agentes de cobranzas externos, uso de garantías y políticas de reprogramación.

En América Latina, los códigos de conducta nacionales como el de Guatemala se refieren en general a las prácticas de cobro, pero no alcanzan a definir qué constituyen prácticas apropiadas e inapropiadas. Las regulaciones de ciertos países, como Colombia, han trazado algunas líneas rojas sobre temas tales como los momentos apropiados para llamar y visitar a los clientes y otros aspectos de los procesos de cobro.²⁴

23. Las prácticas apropiadas de cobro, que se analizan por separado en este informe, es ahora uno de los puntos de análisis subyacentes para nuestro nuevo Principio, Trato justo y respetuoso de los clientes, demostrado en el Anexo 5.

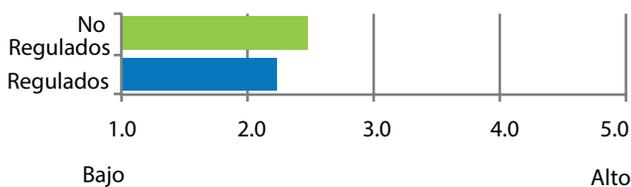
24. Para ver las normas de la Superintendencia referidas a cobro, haga clic [aquí](#).

Figura 12 - Calificaciones: Prácticas Apropriadas de Cobranza



En América Latina, este es el principio en cual las IF consistentemente tienen el desempeño más bajo, debido a la falta de políticas escritas y directrices para el personal. Las puntuaciones para este principio variaron desde un mínimo de 1,5 hasta un máximo de 3,5. Solamente 3 de 12 instituciones se desempeñaron adecuadamente en este principio y ninguna se destacó. Observamos que, independientemente del estado regulador de una organización o de la región donde está situada, las prácticas son pobres (Figuras 13 y 14).

Figura 13 - Diferencias de regulación - prácticas apropiadas de cobro



Fortalezas

En el caso de las pocas IF con un desempeño adecuado en este principio, todas contaban con procedimientos de cobro estándar documentados en un compendio o manual de personal. Una de las instituciones, por ejemplo, exigía a sus empleados firmar un memorando de entendimiento en el que reconocían el manual de cobro y se comprometían con las prácticas que estaban

alineadas con el marco de valores institucional. Entre algunos aspectos a los que se refieren los manuales de cobro bien diseñados se incluyen:

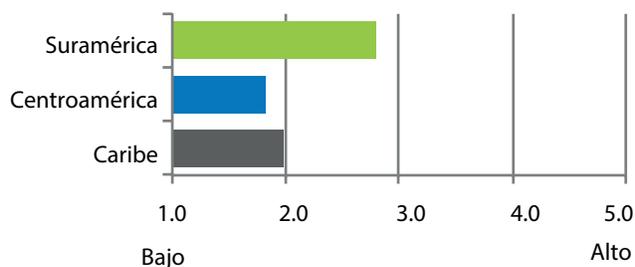
- Los agentes de cobro deben tener una actitud proactiva y estar dispuestos a negociar;
- Los agentes no deben discutir el estado de mora con ninguna otra persona que no sea el titular de la cuenta;
- No debe utilizarse nunca lenguaje abusivo o grosero.

Apartado 2 – las IMF deberían enumerar los comportamientos que se prohíben explícitamente

Las IF deberían prohibir explícitamente los siguientes comportamientos: uso de lenguaje abusivo; uso de fuerza física; limitación de la libertad física del cliente; gritar al cliente; ingresar en el hogar del cliente sin ser invitado; humillar públicamente al cliente; violar el derecho del cliente a la privacidad; discriminar sobre la base de etnicidad, género, orientación sexual, fe religiosa, opiniones políticas o discapacidad; participar en actos de corrupción, soborno o robo; participar en acoso sexual o moral.

Un ejemplo que otras IF pueden utilizar sobre cómo las políticas y prácticas pueden cambiar y reflejar estas normas puede encontrarse en línea [aquí](#).

Figura 14 - Diferencias regionales - prácticas apropiadas de cobro



Si bien la mayoría de las instituciones tuvo un mal desempeño general en este principio, una práctica constantemente fuerte en la región fue la presencia de políticas y procedimientos de reprogramación que impiden la extensión automática de la deuda. La mayoría de las instituciones aplicaron constantemente estas políticas de reprogramación y permitieron que los clientes que tenían voluntad pero no capacidad de reembolso elaboraran un programa que beneficiara a todas las partes.

Áreas susceptibles de mejora

Dado el potencial de que el cobro lleve a prácticas abusivas, es importante que las IF establezcan claramente qué prácticas del personal son aceptables y cuáles son inaceptables. Es sorprendente que muy pocas IF de la región hayan elaborado tales políticas. Las instituciones alegaron que las políticas escritas no son importantes porque sus empleados son confiables. Sin embargo, en las evaluaciones se descubrió que, como no existen políticas, los empleados de las IF rara vez son conscientes de las sanciones a las que están expuestos por maltratar a los clientes. Además, en el 50% de las instituciones evaluadas, el personal entrevistado admitió que recibía poca capacitación presencial sobre prácticas de cobro apropiadas e inapropiadas antes de ser enviados al campo. Por el contrario, el personal aprendía sobre prácticas de cobro a través de prueba y error. En estas IF, no había límites institucionales a lo que el personal podía y no podía hacer, y las IF no podían sancionar el mal comportamiento sistemáticamente. Un gran número de IF se agruparon en el extremo inferior del espectro de puntuación por estas debilidades en particular.

Otro vacío generalizado fue la falta de control sobre las agencias de cobranza externas, en los casos en los que se las utilizaba. Las agencias externas a menudo no están obligadas por contrato a operar según las mismas normas que el personal de la IF, y eso abre el potencial para que se produzcan prácticas abusivas. Cuando las IF utilizan agentes de cobranza

externos, deberían tener procedimientos claros para garantizar que éstos cumplan con los estándares de la IF referidos al trato responsable de los clientes.

Una última debilidad fue la falta de especificidad a la hora de definir los compromisos de garantía aceptables e inaceptables. The Smart Campaign requiere que las instituciones tengan una política que defina las garantías aceptables y al mismo tiempo que no acepten garantías que privarían a un prestatario de su capacidad de supervivencia básica. En aquellos países donde la regulación es específica, como en el caso de Ecuador y Bolivia, los oficiales de crédito y los agentes de la organización entienden qué constituyen garantías adecuadas e inadecuadas (ver algunos ejemplos en el Apartado 3).

Apartado 3 – Buenas prácticas regulatorias en Francia

Según se observa en el informe, muchos países no tienen mandatos sobre qué elementos de las garantías en ningún caso deberían estar sujetos a cobranza. Francia es uno de los ejemplos de país que tiene directrices muy claras al respecto.

El Artículo 39 del Decreto N.º 92-755 del 31 de julio de 1992 establece cuáles son los elementos que no pueden confiscarse cuando se retienen los bienes de un cliente como forma de pago de una obligación vencida: ropa; ropa de cama; ropa blanca; objetos y productos necesarios para el cuidado personal y el cuidado de la casa; elementos comestibles; los objetos del hogar necesarios para la conservación, preparación y consumo de alimentos; artefactos necesarios para calefacción; la mesa y las sillas para compartir las comidas; un armario para guardar la ropa blanca y la ropa, y los muebles para guardar los artículos de la casa; una máquina lavadora; libros y otros elementos necesarios para estudiar u objetos de capacitación vocacional; objetos infantiles; recuerdos personales o familiares; mascotas familiares; animales para la subsistencia del deudor, así como el alimento para dichos animales; los instrumentos de trabajo necesarios para el ejercicio personal de la actividad profesional. Un aparato de teléfono para tener acceso al servicio telefónico fijo.

Para recordar:

Las instituciones financieras deben implementar las siguientes medidas a fin de garantizar que sus prácticas de cobro sean justas y coherentes:

- Fomentar una cultura que cree conciencia y preocupación sobre el trato justo y responsable de los clientes.
- Definiciones con detalles específicos de lo que se consideran prácticas apropiadas de cobranza de deudas.
- Asegurarse de que el personal de cobranza interno y externo sigan las mismas prácticas que el personal de la IF.

Apartado 4 - Definiendo y haciéndole seguimiento a las prácticas de cobranza en FODEMI

FODEMI, una institución de microfinanzas (IMF) con sede en la región andina en el norte de Ecuador, creyó firmemente que, al aumentar la colaboración entre el personal de la institución podrían asegurar que los clientes fuesen tratados con dignidad y respeto durante el proceso de cobranza. La gerencia de FODEMI se dio cuenta de las áreas de mejoras a nivel institucional a través de la evaluación Smart realizada en febrero de 2013. El esfuerzo resultante para colmar estas áreas se llevó a cabo con la participación entre los departamentos de Recursos Humanos, Desempeño Social, Auditoría Interna, Operaciones y el Departamento de Crédito.

Para mejorar el proceso de cobranza, el equipo estuvo de acuerdo en desarrollar directrices específicas y estandarizadas para el personal de FODEMI (y para los agentes externos que realizan cobranzas). Específicamente, FODEMI hizo lo siguiente:

- 1. Mejora en la Política Institucional:** Con el fin de sentar un fundamento para el comportamiento apropiado, FODEMI editó su Código de Conducta. El Código especifica que los clientes morosos deben recibir un trato respetuoso y servicios de alta calidad durante la cobranza del préstamo. El Código también enumera las pautas específicas para tratar a los clientes con dignidad durante el proceso de recuperación de los préstamos. Éste identifica las prácticas de cobranza no aceptables, como el momento del día que no se puede contactar al cliente (por ejemplo, por la noche, y prohíbe el lenguaje abusivo u ofensivo, acoso físico y la humillación. Además, se exige que los activos que privan a los deudores de su capacidad básica de supervivencia no puedan ser tomados. El Código también especifica que el personal no puede entrar en la casa del cliente sin permiso previo y reafirma el compromiso de no discriminación por motivos de raza, etnia, género, afiliación política, discapacidad u orientación religiosa.
- 2. Monitoreo del comportamiento:** Con el fin de llevar su nuevo código de conducta de la política a la práctica, FODEMI creó un sistema de monitoreo para los Asesores de crédito. Antes de llevar a cabo visitas de campo a una muestra de clientes, los auditores deben ahora comprobar si existen quejas sobre prácticas abusivas de cobro relacionadas con el Asesor de crédito cuyos clientes van a visitar. El documento usado por parte de auditoría interna para chequear qué tan adecuadas han sido las prácticas de los Asesores ahora verifica el cumplimiento del personal con el Código de Conducta. Los auditores en las salidas de campo, evalúan la satisfacción del cliente y chequean si los Asesores de crédito han sido respetuosos con los clientes, especialmente durante la cobranza.
- 3. Alinear terceros y las normas institucionales.** Las personas ajenas a la institución involucradas en la cobranza de clientes de FODEMI ahora deben cumplir con las mismas prácticas institucionales que se espera del personal FODEMI. En concreto, estas personas deben comprometerse a tratar a los clientes con dignidad. Al tener que firmar el documento desarrollado por la institución, los terceros se comprometen a seguir las prácticas de FODEMI sobre «trato justo y respetuoso de los clientes», así como la misión de FODEMI, visión y valores.

Mejorar las prácticas de cobro no es simple. Se requiere un esfuerzo para articular los procedimientos escritos que especifican conductas inapropiadas en la cobranza en un manual del personal. Si bien tercerizar la cobranza no es necesariamente una mala práctica, las instituciones financieras deben asegurarse de que estas personas cumplan los mismos estándares de conducta que se esperan de personal interno. Y, para garantizar el cumplimiento del personal interno, la auditoría interna debe desempeñar un papel clave para garantizar que las prácticas en toda la organización se verifiquen constantemente con los propios clientes.

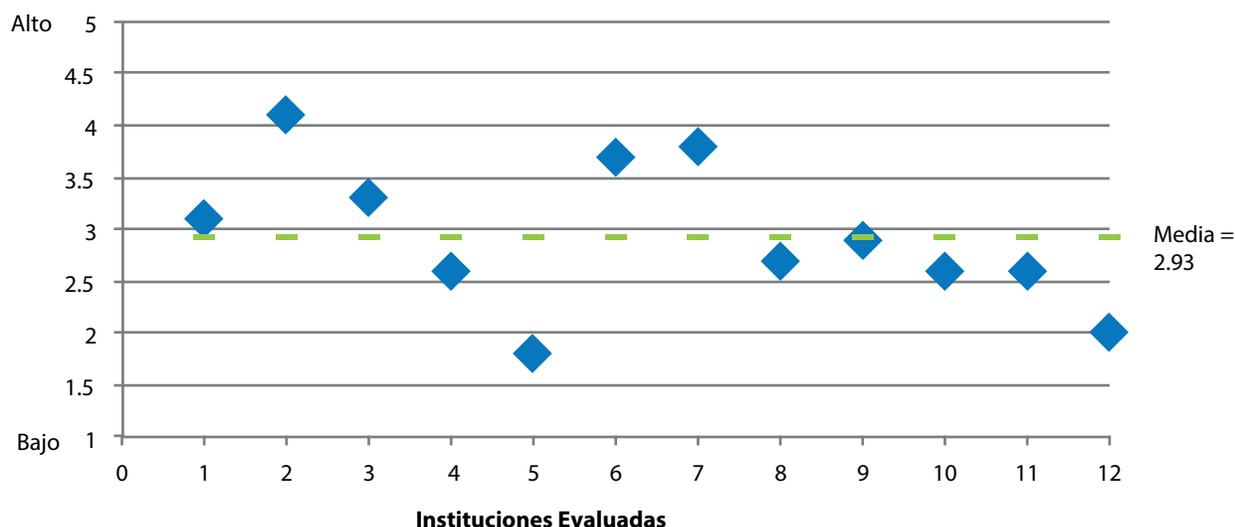
Comportamiento ético del personal

El principio de comportamiento ético del personal obliga a una cultura corporativa que va más allá de una lista de valores incluida en un reglamento, y es parte viva y activa de las operaciones cotidianas. La incorporación exitosa de este principio involucra no sólo al personal superior y de gerencia sino a todos los niveles del personal. El desempeño de una IF en este principio dependerá de las políticas, como por ejemplo una sección en el reglamento de personal o manual del empleado donde se indique una lista de las acciones prohibidas, así como incentivos o desincentivos apropiados para el personal, como sanciones o inclusión

en las evaluaciones de desempeño. Así se garantiza que el personal de campo tenga un entendimiento común sobre cómo deben comportarse con los clientes, y evitar situaciones en las que deban confiar en su propia interpretación de conducta apropiada.

También es importante que existan mecanismos para controlar o verificar el comportamiento del personal, como por ejemplo canales para presentar quejas de los clientes (ver Mecanismos para resolución de quejas a continuación), auditores internos facultados para evaluar el comportamiento del personal, así como fuertes protecciones en caso de denuncias, que incentiven a los empleados a informar cuando vean un comportamiento inapropiado.

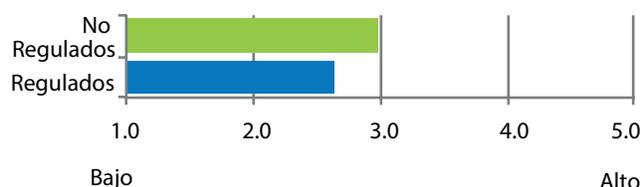
Figura 15 - Calificaciones: Comportamiento Ético del Personal



Si bien la media de desempeño de IF en América Latina en este principio se acerca al adecuado con 2,93, sólo cinco instituciones de las 12 evaluadas tuvieron una puntuación adecuada o por encima de adecuada en este principio (Figura 15). Con una variación desde un máximo de 4,1 hasta un mínimo de 1,8, y la mayoría de las organizaciones con una puntuación por debajo de adecuada, existen vacíos que remediar.

Comportamiento ético del personal es un principio en el que las ONG más pequeñas, con una misión, y las instituciones más grandes, más comerciales y probablemente reguladas tienden a tener un desempeño diferente. Las organizaciones reguladas cumplen con las leyes laborales locales, que a menudo carecen de requisitos sobre comportamiento ético del personal o recursos humanos internos, pero no son preceptivas sobre otras normas de comportamiento que afectan a la relación entre clientes y empleados (Figura 16). Las diferencias regionales fueron menos relevantes en este principio (Figura 17).

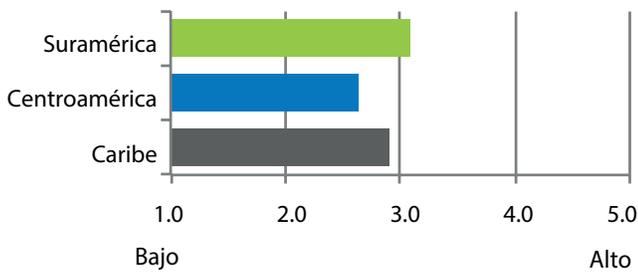
Figura 16 - Diferencias de regulación - comportamiento ético del personal



Fortalezas

Los resultados de las evaluaciones muestran un desempeño mixto, donde aproximadamente la mitad de las instituciones tuvieron un desempeño adecuado o superior, y la mitad tuvieron un mal desempeño en el principio general. Sin embargo, cuando se las dividía por prácticas específicas, la mayoría de las IF tenían códigos de conducta que definían los valores organizativos y los estándares de comportamiento profesional. Sin embargo, un documento escrito es solamente el punto de partida y no se traduce en buenas prácticas. Las IF que tuvieron un buen desempeño en este principio demostraron un compromiso constante de la dirección general y el personal superior en trasladar el código del papel a la práctica. Las prácticas éticas sólidas fueron el resultado de un código aprobado por el Consejo Directivo, que incluyó el comportamiento ético en las evaluaciones de desempeño y capacitaciones frecuentes del personal. Estas medidas trasladan el código de ética a una parte «viva» de la cultura institucional ética.

Figura 17 - Diferencias regionales - comportamiento ético del personal



En los pocos casos en los que las IF tuvieron un desempeño excelente en este principio, Recursos Humanos desempeñó una función clave. Para identificar a los candidatos que tuvieran valores acordes con los estándares éticos de la institución, una de las IF realizó actividades de dramatización de roles, pruebas psicotécnicas y situaciones hipotéticas de conflicto durante la ronda inicial de entrevistas a los candidatos. Una vez contratadas, se entrenaba a las personas en el código ético y en dilemas éticos que probablemente encontrarían.

Asimismo, las pocas instituciones que tuvieron un desempeño más que adecuado realizaban seguimientos regulares del comportamiento del personal. Por ejemplo, una institución asignó un porcentaje alto de la puntuación general de la evaluación de desempeño al comportamiento ético y, en consecuencia, el paquete de compensaciones para el personal que cumplió con los estándares fue generoso: estipendios de desarrollo profesional, promociones internas y un paquete de incentivo que incluyó días adicionales de vacaciones, un salario mínimo para utilizar como beca académica, así como un viaje institucional para el personal. Es importante que las instituciones se aseguren de que el personal esté al tanto de que las compensaciones y recompensas están alineadas con los estándares éticos y el comportamiento responsable.

Áreas susceptibles de mejora

Dos áreas susceptibles de mejora se destacaron en el análisis: una falta de capacitación formal del personal para resolver dilemas éticos y escasez de instituciones que incluyeran ética del personal en las evaluaciones de desempeño de los empleados.

Muy pocas instituciones incluyeron el comportamiento ético del personal en la orientación inicial para los

empleados. Menos instituciones todavía realizaron capacitaciones de actualización en ética. Las organizaciones que tuvieron una puntuación baja adujeron que el personal podía leer e internalizar los códigos éticos en su tiempo personal, sin necesidad de capacitación, una práctica que the Smart Campaign no considera adecuada. Es importante que las organizaciones revisen constantemente y le recuerden al personal cuáles son sus valores de un modo práctico que esté alineado con el proceso de crédito. En estas capacitaciones debería explicarse al personal de qué manera los valores de una organización se aplican a su posición específica, y enfatizar las consecuencias y sanciones de no cumplir con dichos valores.

Una segunda brecha fue la escasez de instituciones que alinean el comportamiento ético del personal con incentivos para los empleados. Las personas actúan de acuerdo con los incentivos que reciban, de modo que si un comportamiento ético adecuado del personal no está incluido en el proceso de evaluación profesional, las personas no se sentirán obligadas a cambiar su manera de actuar. Las organizaciones cuyo desempeño fue menos que adecuado no integraban sus valores al proceso de evaluación de desempeño, que en muchos casos era informal. Por ejemplo, las instituciones con puntuaciones bajas alegaron que su departamento de Recursos Humanos realizaba investigaciones previas para identificar los valores del empleado, pero que no existía una política o una manera clara de verificar los hallazgos. Para las IF la ética y los valores del personal deberían ser componentes importantes de la contratación, de la evaluación de desempeño y del proceso de promoción.

Para recordar:

El comportamiento ético del personal no sólo depende de contratar al personal correcto, sino también de asegurarse de que la institución financiera tenga:

- Una cultura que cree conciencia y preocupación sobre el trato justo y responsable de los clientes.
- Políticas de Recursos Humanos que estén alineadas en torno al trato justo y responsable de los clientes, que promueva la ética y evite el fraude.
- Políticas de no discriminación para prevenir una parcialidad inapropiada contra ciertas categorías de clientes.
- Información coherente a los clientes sobre sus derechos.
- Los reajustes de este principio tienen repercusiones en toda la institución, y podrían contribuir a un cambio de curso de ser necesario.

Apartado 5 - Elaboración de un código ético y responsabilidad social corporativa en ASDIR

Las evaluaciones Smart miden la adherencia a los Principios de Protección al Cliente a través del análisis de prácticas, mediante conversaciones con el personal y triangulación de esas pruebas con las políticas de una institución. ASDIR, una ONG de Guatemala, recibió retroalimentación de su evaluación Smart: si bien las prácticas del personal adherían a los estándares, era necesario documentar esas prácticas para ofrecer una mayor uniformidad y mitigar el riesgo; es decir, a través de un código ético y responsabilidad social corporativa. La gerencia cree que el código es una manera de formalizar los procesos de la institución como un legado para la organización, de modo de solidificar la misión organizativa no sólo con vistas a la práctica presente sino también al futuro de la institución. El director general y el Consejo Directivo empoderaron al gerente de Recursos Humanos y al gerente de responsabilidad social corporativa de ASDIR para trabajar juntos y crear un texto aceptable para la organización y para su personal.

Los gerentes investigaron juntos los códigos éticos de otras organizaciones y redes de microfinanzas que utilizaran los recursos que the Smart Campaign ponía a su disposición (haga clic [aquí](#) para acceder a más de 30 códigos diferentes de organizaciones de todo el mundo). Les llevó aproximadamente un mes elaborar juntos un borrador común, enfocado en una serie de temas importantes de protección al cliente, entre ellos:

- Directrices para gerentes y miembros del consejo directivo;
- Artículos sobre la responsabilidad de la institución con los competidores, la comunidad y los clientes;
- Directrices de comportamiento profesional;
- Aspectos prácticos sobre valores institucionales;
- No discriminación;
- Confidencialidad de los datos del cliente.

El código preliminar fue presentado ante los gerentes de sucursales de ASDIR a fin de recibir sus aportes y su participación en las nuevas políticas, que ponían por escrito gran parte de lo que la institución ya practicaba. Cuando se los entrevistó, los gerentes de las sucursales de Pologua y Totonicapán (provincias del oeste de Guatemala) opinaron que el código ofrecía más claridad en algunas áreas, como el comportamiento aceptable e inaceptable del personal, que antes eran confusas. Estos gerentes de sucursal manifestaron que el código los ayudaría a «orientar a los clientes hacia su verdadero norte» y a «convertirse en gerentes más efectivos para su personal». ASDIR ha comenzado a divulgar aspectos clave del código en el interior de sus sucursales, para crear conciencia en los clientes sobre sus derechos. Asimismo, los pósters también brindan información a los clientes sobre su derecho a presentar una queja o una sugerencia.

La infografía de la Asociación ASDIR presenta el tema de "CONOCIENDO SUS DERECHOS" y "FOMENTAMOS" los siguientes aspectos:

- Desarrollo Integral
- Confianza
- Satisfacción
- Permanencia

El gráfico central muestra un documento con un lupa que resalta el texto "ACCESO Y TRANSPARENCIA A LA INFORMACION".

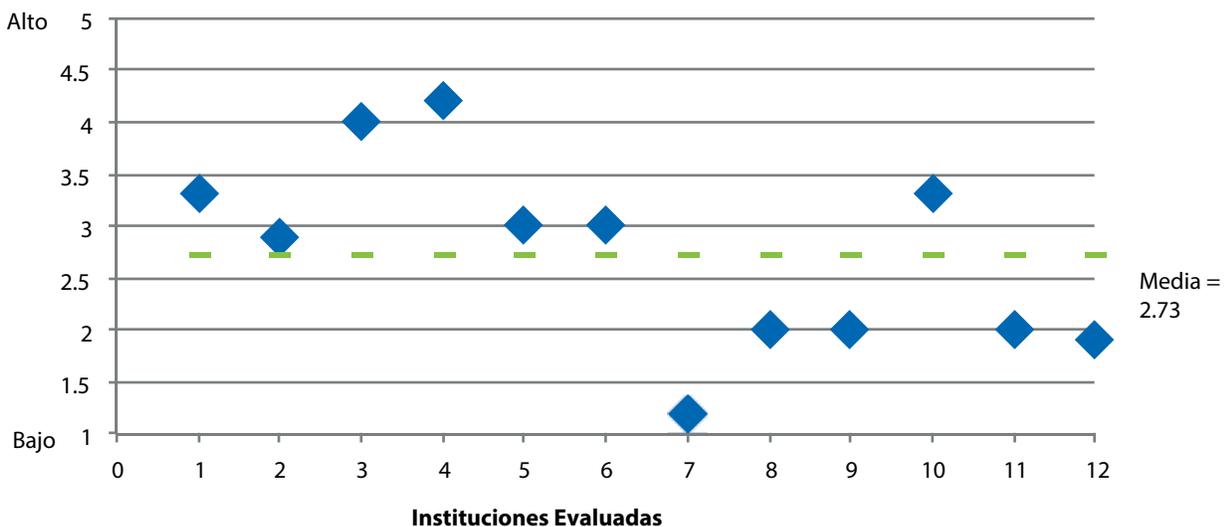
En la parte inferior, se indica "QUEJAS Y SUGERENCIAS 7766-5131" y un botón que dice "CONSULTE".

Mecanismos para resolución de quejas

Una manera importante de comprender qué piensan los clientes sobre la calidad de servicio que reciben en una institución financiera es darles voz y una interfaz efectiva, que no los intimide, para comunicarse con ella. Esta comunicación puede lograrse a través de un mecanismo efectivo para gestionar y resolver las quejas. También es una manera para que la institución financiera obtenga retroalimentación de sus clientes, y puede dar como resultado una amplia gama de resultados valiosos, desde mejoras de productos hasta la identificación de abuso o fraude por parte de los empleados.

La efectividad de un sistema de resolución de quejas depende de mucho más que simplemente tener un «lugar» físico para que los clientes puedan expresar sus preocupaciones. Como regla general, aunque un buzón de sugerencias en algunos casos puede ser un mecanismo suficiente, a menudo no lo es. Un mecanismo adecuado requiere de la disponibilidad de recursos humanos y financieros respaldados por políticas y procedimientos claros para abordar y resolver con eficacia las quejas de los clientes. El canal de quejas debería manejar la comunicación de manera confidencial, eficiente y oportuna. La institución debería controlar la información recibida como fuente valiosa de retroalimentación para futuras mejoras en el servicio.

Figura 18 - Calificaciones: Mecanismos para Resolución de Quejas



Este principio mostró algunos de los resultados más pobres en América Latina y el Caribe, con un promedio de 2,73 y una amplia variedad (Figura 18). Por un lado, varias IF tuvieron una puntuación más que adecuada con un máximo de 4,2, mientras que otras fueron IF mucho menos que adecuadas, con puntuaciones mínimas de 1,2, que representan prácticas débiles o incluso no existentes. Advertimos que las instituciones reguladas tienen un mejor desempeño en este principio que las instituciones no reguladas (Figura 19). Este hecho podría explicarse parcialmente por los avances en países como Paraguay, Panamá, Perú y Colombia, donde los mecanismos de disputas por terceros y las oficinas de los defensores del pueblo tienen fuerza de ley.

Fortalezas

Los resultados de la evaluación ilustran que, en general, las instituciones tuvieron un mal desempeño en el principio general. No obstante, en los pocos casos en los que las instituciones tuvieron un desempeño más que adecuado (ver Figura 18), las IF asignaban recursos financieros y humanos para manejar la retroalimentación de los clientes, y el sistema de quejas era sólido y era utilizado regularmente por los clientes.

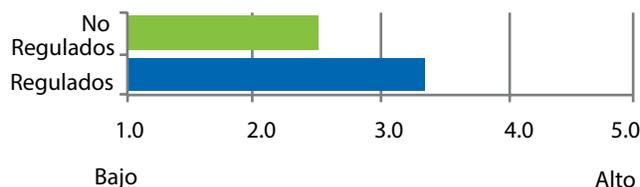
En las instancias limitadas en las que el desempeño de las instituciones fue excelente, contar con canales múltiples de acceso para los clientes fue clave. Estas instituciones tenían buzones de sugerencias en todas

las sucursales, así como un número de teléfono gratuito. Una de las instituciones fue mucho más allá al establecer un canal interno de resolución de conflictos, para que los clientes utilizaran cuando desearan tener una respuesta personalizada. A esto se le sumó un acuerdo vinculante entre la IF y el centro nacional de mediación y la cámara de comercio nacional para brindar a los clientes la opción de contar con un mediador o árbitro externo y neutral.

Una política escrita según la cual se designaban recursos humanos específicamente para manejar el proceso completo del ciclo de vida de la retroalimentación del cliente también fue clave para que una institución tuviera una puntuación más adecuada en este principio.

Además, las pocas instituciones que tuvieron una puntuación alta hicieron un esfuerzo notable para invertir en el establecimiento de un mecanismo efectivo para la gestión de las quejas. Estas herramientas de gestión permitieron a las IF controlar, informar, analizar y manejar las quejas de una manera fácil y oportuna. En estos casos, el sistema de mecanismo de quejas se utilizó activamente. Por ejemplo, una de las instituciones realizó un análisis durante 6 meses utilizando el sistema de gestión de quejas y encontró que, desde enero hasta julio de 2012, se recibieron 38 294 quejas. Suponiendo que cada una de las quejas fue realizada por un cliente diferente, el análisis demostró que el 36% de los clientes utilizó los canales. A menos que exista evidencia abundante de que el mecanismo general se utiliza activamente, la existencia de numerosos canales no se traduce en una práctica adecuada.

Figura 19 - Diferencias de regulación - mecanismos para resolución de quejas



En segundo lugar, es importante destacar que las nuevas IF que tuvieron una buena puntuación en este principio estaban situadas en países donde existía un marco regulatorio enfocado al manejo de las quejas. La regulación relevante potencialmente influía de

manera positiva en el contenido de las políticas escritas de la IF, ya que establecía que los manuales debían incluir elementos clave tales como procedimiento de quejas, personal responsable para responder, plazo de respuesta y recurso para aquellos clientes que no estuvieran satisfechos con la respuesta institucional. Además, los gerentes de nivel superior de las IF reguladas periódicamente recibían informes sobre las quejas obtenidas de los clientes para su seguimiento.

Áreas susceptibles de mejora

La evidencia obtenida de las evaluaciones demostró que 7 de las 12 instituciones no implementaba ninguna forma de política escrita sobre quejas. Eso significa que si alguna vez se recibían quejas verbales o escritas, no existían directrices para obligar al receptor a tomar la queja con seriedad, o a investigar o resolver la queja de manera oportuna.

En el caso de las IF con baja puntuación, por lo general el personal no conocía el proceso para resolver quejas (p. ej., los diferentes niveles de escrutinio que debía atravesar una queja) ni el plazo de respuesta. Asimismo, se transmitía poca información a los clientes con respecto a que su queja tendría resolución o a que la queja no afectaría de manera adversa su relación comercial con la IF.

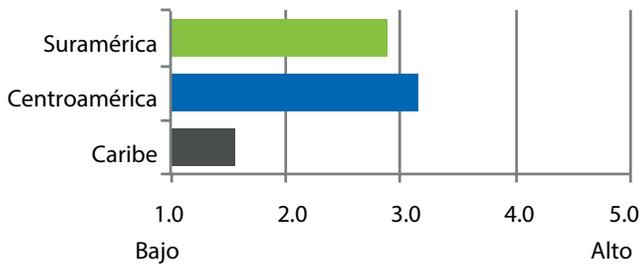
Apartado 6 – Ejemplos de políticas en Perú

El manual de FONDESURCO describe cuidadosamente el proceso de quejas y quién es responsable de cada etapa. Asimismo, contiene dos diagramas de flujo en los que se detallan el proceso de quejas y sugerencias, copias de los formularios ofrecidos a los clientes y personal encargado de asentar las quejas y de sus respectivos seguimientos, así como copias de los folletos entregados a los clientes en las oficinas para informarles sobre el proceso de quejas. El manual puede encontrarse en línea, [aquí](#).

Las instituciones con una puntuación baja por lo general apoyaron el uso de un buzón de sugerencias como único mecanismo para asentar quejas. Estos buzones de sugerencias por lo general estaban ubicados en el interior del área de espera principal de la sucursal, donde el personal de primera línea podía identificar a los clientes que se quejaban, y este reconocimiento podía intimidar a los clientes. Eso podría explicar por qué en estas instituciones el personal alegaba que los clientes simplemente no se quejaban. Los clientes deberían tener a su disposición una gama de canales accesibles, además

de un buzón de sugerencias. Además, el proceso de manejo de cada canal debería estar respaldado por políticas claras, para garantizar que las opiniones se analicen, se resuelvan y que se aborden los aspectos clave, como la confidencialidad de la información.

Figura 20 - Diferencias regionales - mecanismos para resolución de quejas



Asimismo, en las instituciones con baja puntuación, los clientes a menudo se quejaban de manera informal, por lo general ante los oficiales de crédito o los gerentes de sucursal, quienes ignoraban o bien resolvían las quejas. Evidentemente, ninguna de las quejas que se recibieron de manera informal fue registrada ni llegó hasta el nivel de la gerencia general. Cuando las IF no categorizan o no analizan las quejas recibidas, pierden la oportunidad de comprender mejor las cuestiones que preocupan a los clientes.

Un último vacío fue la ausencia de seguimiento de los clientes que se habían quejado, para verificar que sus inquietudes hubiesen sido resueltas satisfactoriamente. Esta responsabilidad debería integrar el ámbito del auditor interno. El proyecto identificó algunas instancias en las que la información contenida en las quejas no se utilizó para corregir errores, omisiones y actividades que en algún punto hubiesen podido ser dañinos para los clientes. Las IF deben ser más proactivas en cuanto a actuar sobre las quejas que reciben, para evitar que vuelvan a ocurrir.

Para recordar:

Al diseñar mecanismos para resolución de quejas, una institución financiera debería asegurarse de lo siguiente:

- Que los clientes sepan cómo presentar quejas.
- Que el personal esté capacitado para manejar las quejas.
- Que el sistema de resolución de quejas esté activo y sea efectivo.
- Que se utilice la retroalimentación de los clientes para mejorar las prácticas y los productos.

Apartado 7 - El ciclo completo de retroalimentación en Contactar, Colombia

Luego de experimentar un período de crecimiento rápido, Contactar se dio cuenta de que necesitaba ser más consciente de las necesidades y preocupaciones de su base de clientes, cada vez más amplia. En enero de 2013, Contactar decidió perfeccionar su estrategia general para escuchar las quejas y preocupaciones de los clientes al darse cuenta de que el buzón de sugerencias —el único canal de quejas al que los clientes tenían acceso— no era suficiente. Los clientes no lo usaban con frecuencia, y a menudo lo confundían con un cesto de basura! Contactar encomendó al Especialista en Servicios al Cliente Fernando Viteri y a la Coordinadora de Mercadeo Eliana Belalcazar la transformación del mecanismo de manejo de quejas de la organización y el desarrollo de un plan de acción para responder Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS es su sigla en español) que incluyeron los siguientes tres pasos clave:

- 1. Diseñar e implementar un medidor de sonrisas:** Los cajeros de Contactar brindaron a una muestra del 30% de los clientes a los que se les habían otorgado nuevos préstamos un formulario que incluía caras felices, indiferentes y tristes. Se les pidió a los clientes que describieran cómo se sentían con respecto al trato que recibían del personal. También se proveyó un espacio en caso de que quisieran incluir comentarios adicionales. Después de implementar este mecanismo, no sólo aumentó la retroalimentación escrita de los clientes, también el contenido general de la retroalimentación fue mucho más enriquecedor que el de las pocas opiniones que se recibían antes con el canal establecido. En consecuencia, la institución decidió retirar por completo su buzón de sugerencias. **Costo: 1 semana de tiempo de personal para desarrollar el nuevo formulario, aproximadamente 1 000 formularios de medidor de sonrisas (3 formularios por página) para 32 oficinas.**
- 2. Instalar una línea telefónica gratuita:** Una de las recomendaciones de la evaluación de the Smart Campaign fue la necesidad de instalar una línea telefónica gratuita como canal adicional a su sistema de quejas. Establecer el número fue fácil, y la institución se ocupó de poner personal y gestionar una línea directa. La persona a cargo de la línea es ciega, ha memorizado con éxito la presentación de ventas de la institución y es inquisitiva sobre las razones que tienen los clientes para llamar. La persona redacta informes y los presenta a los oficiales de crédito y a la gerencia para su seguimiento. A través de este canal, la institución ha generado 193 solicitudes de préstamo, 51 de las cuales se aceptaron, generando más de \$40,000 en nuevos préstamos. **Costo: ¢25 por minuto por llamada a la línea telefónica gratuita (aproximadamente \$1,000/mes) y el salario de la persona de nivel inicial que está a cargo de la línea.**
- 3. Promover grupos focales de clientes:** Contactar implementó asimismo grupos focales para atender mejor a las necesidades de sus clientes con recursos internos. Como era comprensible que los resultados no serían totalmente representativos de su base de clientes, decidieron llevar a cabo reuniones en cada una de sus veintitrés oficinas con 6 u 8 clientes. Estas reuniones echaron luz sobre el hecho de que los clientes no estaban al tanto de la existencia de los préstamos para mejoras de vivienda, préstamos educativos, de consumo o medioambientales. Desde entonces, la institución ha desarrollado una hoja electrónica de mercadeo de producto para asistir a los oficiales de crédito en su presentación de ventas para ofrecer a los clientes los servicios disponibles. **Costo: 1 día por grupo focal del gerente de mercadeo, 1 mes de esfuerzo del gerente de mercadeo para desarrollar la metodología de grupo focal. Transporte, obsequios para clientes y refrigerios, aproximadamente \$15,000.**

Costo total: aproximadamente \$16,850. **Tiempo total del personal:** aproximadamente 160 días de trabajo. **Negocio total generado:** \$40,000 en nuevos préstamos.

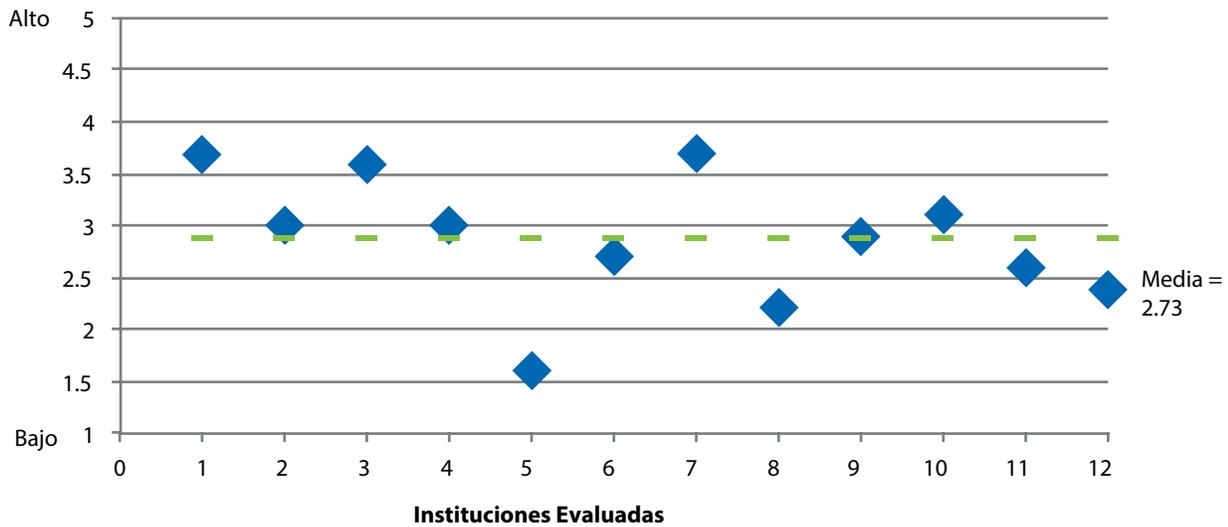
Privacidad de los datos del cliente

La privacidad de los datos del cliente ha recibido una atención renovada contra el telón de fondo de las avances rápidos de la tecnología. Se reconoce casi universalmente que los datos de una persona (financieros, biográficos) son de su propiedad individual, y que esa persona debe brindar su consentimiento para que dichos datos sean usados o compartidos con terceros. En el contexto de los servicios financieros, la información incluiría a los registros de crédito propios y de terceros (p. ej. los

de un buró de crédito) para establecer la solvencia de una persona. La evaluación del desempeño institucional comparada con este principio examina si los prestamistas protegen los datos de conformidad con los requerimientos de sus países, y también si el consentimiento del cliente recibe un tratamiento claro y comprensible.²⁵

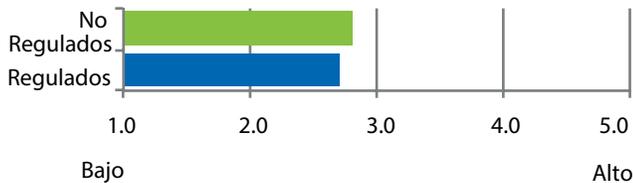
25. Informe de Estado de la Práctica 2011. Disponible [aquí](#).

Figura 21- Calificaciones: Privacidad de los Datos de los Clientes



En promedio, las IF que participaron en este proyecto tuvieron una puntuación un poco inferior a la práctica adecuada para este principio (Figura 21). Aproximadamente la mitad de las instituciones tuvieron una puntuación adecuada o superior en este principio; las puntuaciones variaron desde 1,6 hasta 3,7. La otra mitad de las IMF tuvieron un desempeño inferior al adecuado, y una de las instituciones evidenció la necesidad de mejoras significativas. Las diferencias de desempeño entre las IF reguladas y no reguladas en este principio fueron aparentemente insignificantes, al igual que las diferencias interregionales (Figuras 22 y 23).

Figura 22- Diferencias de regulación - privacidad de los datos del cliente

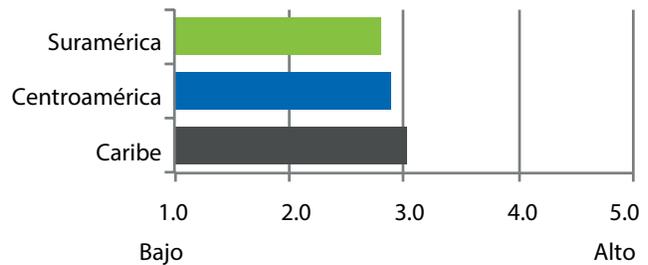


Fortalezas

Las IF tuvieron un buen desempeño en cuanto a explicar a los clientes de qué manera se utilizarían sus datos, especialmente en países con oficinas de crédito. Las instituciones de estos países informaron a los clientes que sus datos serían informados y consultados con una oficina de crédito antes de la aprobación o

el desembolso del préstamo. Además, en los países que tenían leyes que regían el área de privacidad, se requería el consentimiento de los clientes para consultar y transmitir información a la oficina de crédito.

Figura 23 - Diferencias regionales - privacidad de los datos del cliente



Áreas susceptibles de mejora

Muchas de las debilidades en este principio se refirieron a la falta de políticas escritas. La creación de políticas escritas no es excesivamente onerosa para las instituciones, y debe complementarse con una sólida implementación. Es fundamental que las IF tengan una política de privacidad escrita y aprobada por el consejo directivo, que determine la recopilación, el procesamiento, el uso y la distribución de la información del cliente. Los contratos y documentos que los clientes firman deben incluir una cláusula de privacidad en lenguaje sencillo para ser leída en voz alta a los clientes antes de asumir algún compromiso.

Las políticas existentes en las IF de este proyecto tendían a ser muy específicas para el acceso digital a computadoras y sistemas bancarios básicos, pero relativamente escasas en cuanto a documentos impresos y archivos de clientes. De acuerdo con los estándares, en una política ideal se combinan ambos elementos y la política es comunicada al personal. Las IF a menudo incluyen declaraciones vagas en sus reglamentos de personal referidas al «secreto bancario» y la confidencialidad, sin ninguna descripción específica o detallada de lo que esas declaraciones significan en la práctica.

La implementación de este principio se convierte en un desafío si las IMF perciben que este tema no es importante para sus clientes. Curiosamente, los clientes entrevistados como parte de este proyecto no otorgaron gran importancia a cómo la institución usaría su información. A menudo los clientes estaban dispuestos a firmar en la línea de puntos sin leer o dar su consentimiento a las cláusulas de privacidad. Además, los clientes entrevistados mostraron poco interés en cómo se usarían y manejarían sus datos. A partir de estas observaciones, las IF deberían explicar a los clientes por qué es importante mantener la confidencialidad de los datos y mitigar los riesgos muy reales de robo de identidad o de tomar un préstamo en nombre de otra persona con antecedentes crediticios negativos.

Para recordar:

La privacidad de los datos del cliente incorpora dos componentes muy importantes que las IF deberían garantizar:

- Tener una política de privacidad y sistemas tecnológicos apropiados para resguardar los datos de los clientes.
- Informar a los clientes cuándo y cómo se comparten sus datos y obtener su consentimiento.

Apartado 8 – Garantizando la seguridad de la información de los cliente de FUBODE

Una gran cantidad de hogares de bajos ingresos en Bolivia se encuentran ubicados en zonas vulnerables a desastres naturales y cuya situación legal es precaria. De acuerdo con un estudio de caso desarrollado por FUBODE, más del 60 % de las viviendas de bajos ingresos carecen de títulos de propiedad registrado en derechos reales, disponiendo simplemente documentos de compra y venta de sus bienes inmuebles que para efectos de garantía no son considerados por otras Instituciones Bancarias

FUBODE, una IMF con sede en Cochabamba es muy consciente de esta realidad y reconoce la importancia que este documento representa en la vida del cliente. Más del 50% de los clientes de FUBODE deciden de manera voluntaria entregar a la institución el documento de compra y venta original como parte de la garantía ofrecida, porque confían que la organización resguardara los documentos de forma segura. «Nuestros clientes, especialmente los de las zonas rurales ven a la institución como el mejor lugar para resguardar sus documentos que son difíciles de reemplazar», menciona Alex Huarachi, responsable de Unidad Organización y Métodos de FUBODE.

FUBODE, en el momento que se llevo a cabo la Evaluación Smart, disponía por agencia de un ambiente específico para el resguardo físico de la documentación del cliente. Actualmente las 18 agencias, 7 de ellas están ubicadas en zonas urbanas y 11 en las zonas rurales, tienen un ambiente específico asignado para almacenar los documentos físicos del cliente, los mismos poseen detectores de humo, cámaras de vigilancia, sensores de movimiento y gaveteros metálicos resistentes al fuego permitiendo ello un resguardo seguro de esta documentación. Así mismo el acceso está restringido solo a personal autorizado (Supervisores de Agencia), además poseen un sistema de monitoreo de seguridad externa provista por una empresa de seguridad para realizar la vigilancia las 24 horas. El área de cajas dispone de cámaras de vigilancia, así como un sistema de alarma supervisada. FUBODE ha invertido un promedio de U\$ 3.500 por agencia para la implementación de este sistema integral.

Los cambios implementados por FUBODE complementan la política de Archivo, que establece el principio básico de que los datos del cliente deben mantenerse seguros. Actualmente, la política específica los niveles de acceso a los sistemas de tecnología, los procedimientos de almacenamiento, datos de cómo archivar y medidas de seguridad generales que cada miembro del personal debe seguir. Sin embargo, la institución es consciente de que la aplicación del sistema de seguridad en las agencias es sólo el primer paso. El objetivo de FUBODE es actualizar su política permanentemente, y estar acordes a las exigencias establecidas por regulador nacional, para ello provee capacitación continua a su personal sobre nuestras políticas y procedimientos establecidos para resguardar en forma óptima la información y documentos del cliente. «Vemos esto como un proceso continuo que requiere tiempo, pero la inversión en un sistema de seguridad de alta calidad vale la pena. Es un pilar de servicio al cliente adicional ya que permite que la institución garantice la integridad de los documentos de nuestros clientes, y al mismo tiempo permite bancarizar a una mayor cantidad de personas que no cuentan con garantías convencionales» menciona Rosa Cárdenas, responsable de Desempeño Social de FUBODE.

Conclusiones

Tal como se comunica en este informe, las prácticas de protección al cliente en América Latina y el Caribe se encuentran en un estado de mejora constante. Este esfuerzo ha sido impulsado por los proveedores, que están mejorando sus prácticas para hacer frente a las presiones competitivas crecientes, y también por las entidades reguladoras, que se encargan de salvaguardar los intereses de los clientes así como de mantener la estabilidad financiera.

Al examinar las prácticas en ALC, the Smart Campaign identificó áreas de fortalezas así como otras que requieren mejoras, a veces significativas. Entre las prácticas en las que la mayoría de las instituciones evaluadas son fuertes se incluyen: la prevención del sobreendeudamiento, los precios responsables y el comportamiento ético del personal. Al mismo tiempo, las evaluaciones hallaron varias áreas clave como transparencia, cobranzas apropiadas y mecanismos para resolución de quejas que requieren cambios importantes. Las prácticas inadecuadas en estos principios tuvieron su origen en múltiples factores, entre ellos deficiencias de mercado y regulatorias.

El informe expresa asimismo que algunas instituciones están comprometidas no sólo con diagnosticar su estado de la práctica, sino también con mejorarla y perfeccionarla. Como se detalla en el informe, en los casos de FUBODE, FODEMI, Contactar, Banco Delta y ASDIR, las instituciones pueden mejorar sus prácticas si se concentran en las acciones específicas en las que deseen trabajar, y si están dispuestas a invertir el tiempo y los recursos del personal para alcanzar un nivel aceptable. The Smart Campaign cree que las IF pueden manejar y remediar la mayoría de las debilidades detectadas en este informe. Mejorar las brechas puede llevar tiempo y trabajo a conciencia por parte de la IF y su personal, pero tales esfuerzos conducirán, en última instancia, a una mejor protección de los clientes. No todas las mejoras realizadas por las instituciones se registraron en este informe; más bien se extrajo una muestra de los proyectos de perfeccionamiento entre los diferentes principios de protección al cliente para ofrecer a las instituciones algunas ideas sobre dónde empezar.²⁶ Las IF no están solas en este esfuerzo por mejorar y estamos al tanto dado el desempeño mixto, y habrá soluciones mixtas para estos desafíos.

En general, las organizaciones pueden tratar las debilidades delegando control y funciones de supervisión en los gerentes, que pueden desarrollar políticas y procedimientos para evitar que se produzcan comportamientos abusivos. El sitio web de la Campaña contiene más de 60 herramientas técnicas gratuitas que pueden brindar ejemplos y orientación para la implementación de los PPC. Todas las herramientas pueden encontrarse en línea en <http://www.smartcampaign.org/herramientas-y-recursos>.

Independientemente del estado actual de la práctica en una IF determinada, debe actuarse para comprender los vacíos en la protección al cliente e identificar medidas para implementar mejoras. Las IF no necesariamente deberían esperar hasta recibir los resultados de una evaluación externa o una misión de certificación para comenzar a implementar mejoras.

The Smart Campaign ha aprendido que existen variaciones entre las organizaciones; algunas se destacan en algunos principios y se desempeñan mal en otros. Todas las IF tienen algunas prácticas adecuadas y algunas prácticas que necesitan mejorarse; depende en gran medida de las particularidades de cada institución. Para la mayoría de las organizaciones es posible alcanzar estándares de certificación, pero llevará tiempo y esfuerzo alcanzar un nivel adecuado de práctica en todos los indicadores.

Creemos sin reservas que las mejoras ayudarán a las instituciones financieras a brindar sus servicios de un modo conveniente, transparente y que preserve la dignidad de los clientes.

26. Pueden encontrarse muchos más ejemplos de buenas prácticas en the Smart Campaign como Notas Smart. Todas ellas disponibles [aquí](#).

Anexo 1 – Instituciones de microfinanzas que participaron en las evaluaciones



**Asociación
ASDIR**



FONDESURCO
Estamos Contigo





Anexo 2 – Asociaciones de microfinanzas socias



Anexo 3 – Certificadores licenciados



Anexo 4 – Lista de herramientas traducidas al español y al portugués

En todo el mundo, the Smart Campaign ha creado y compilado más de sesenta herramientas para que las instituciones financieras mejoren sus prácticas. Para las instituciones de América Latina y el Caribe que están comprometidas en mejorar sus prácticas, el personal de the Smart Campaign ha traducido y difundido las herramientas en eventos del sector, a través de webinars y en su sitio web. El sitio web de the Smart Campaign en español es www.smartcampaign.org/portada. A continuación enumeramos una lista de las herramientas traducidas a raíz de este proyecto:

	Herramientas traducidas al portugués
1	Hoja electrónica de análisis de quejas (Fundación Delamujer)
2	Banco Solidario: Manual del Asesor de Microcrédito
3	Página de traducciones de los Estándares de Certificación (inglés, francés, español)
4	Código de conducta para cobranzas y prácticas de cobranza para préstamos colectivos en Swadhaar FinServe Pvt. Ltd
5	Fonkoze: Guía de evaluación de clientas para el programa de recuperación posdesastre de Fonkoze
6	Hoja de resumen de contrato de préstamo (Mibanco)
7	Microfund for Women: Kit de herramientas para la evaluación comercial del cliente
8	Sobreendeudamiento de microprestatarios en Ghana
9	Puesta en práctica de la transparencia: comunicar precios
10	Préstamo Smart: Protección al cliente en el proceso de crédito individual
11	Microseguros Smart: Una visión general para las instituciones de microfinanzas en la incorporación de prácticas de protección al cliente en los microseguros
12	Nota Smart: Cobranzas con dignidad en FinComún
13	Nota Smart: Prácticas de TI exclusivas de Caja Morelia protegen los datos de los clientes
14	Nota Smart: Comportamiento ético del personal en Alalay Sa Kaunlaran, Inc. (ASKI)
15	Nota Smart: Evitar el Sobreendeudamiento en Partner Microcredit Foundation
16	Nota Smart: AccessBank contrata personal con discapacidades en Azerbaiyán
17	Nota Smart: Respondiendo a una crisis en FUNDESER
18	Nota Smart: Apoyo a los miembros para que adopten la protección al cliente en la Asociación de Microfinanzas de Azerbaiyán (AMFA)
19	Nota Smart: Tratar a los clientes con respeto en la Fundación Mundo Mujer Popayán
20	Ahorros Smart: Protección al cliente en el proceso de ahorro
21	Transparencia en promoción y ventas: una lista de control para proveedores de servicios financieros

Herramientas traducidas al español	
1	Evitar el sobreendeudamiento: directrices para la evaluación financiera y no financiera
2	Código de conducta para cobranzas y prácticas de cobranza para préstamos colectivos en Swadhaar FinServe Pvt. Ltd
3	Fonkoze: Guía de evaluación de clientes para el programa de recuperación posdesastre de Fonkoze
4	Implementación de los Principios de Protección al Cliente: Una guía técnica para inversores, segunda edición
5	Acuerdo de préstamo para clientes pequeñas empresas (JSC MFO Crystal)
6	Microfund for Women: Kit de herramientas para la evaluación comercial del cliente
7	Sobreendeudamiento de microprestatarios en Ghana
8	Puesta en práctica de la transparencia: comunicar precios
9	Trato responsable a los clientes: Ejerciendo la no discriminación
10	Préstamo Smart: Protección al cliente en el proceso de crédito individual
11	Microseguros Smart: Una visión general para las instituciones de microfinanzas en la incorporación de prácticas de protección al cliente en los microseguros
12	Nota Smart: Comportamiento ético del personal en Alalay Sa Kaunlaran, Inc. (ASKI)
13	Nota Smart: AccessBank contrata personal con discapacidades en Azerbaiyán
14	Nota Smart: Implementando un código de conducta de la industria en la Red de Microfinanzas de Pakistán (PMN)
15	Transparencia en promoción y ventas: una lista de control para proveedores de servicios financieros

Anexo 5 – Cambios en los Principios de Protección al Cliente

PPC revisados	PCC originales
1. Diseño y distribución apropiada de productos	
2. Prevención del sobreendeudamiento <ul style="list-style-type: none"> • Ligero cambio de redacción 	1. Evitar el sobreendeudamiento <ul style="list-style-type: none"> • Originalmente, el diseño del producto y el sobreendeudamiento estaban combinados. Ahora se separan para garantizar un enfoque independiente sobre el sobreendeudamiento y el diseño del producto.
3. Transparencia	2. Precios transparentes y responsables <ul style="list-style-type: none"> • Separados para enfatizar la importancia de las comunicaciones transparentes como un principio amplio, y al mismo tiempo se conserva el enfoque en los precios responsables.
4. Precios responsables	
5. Trato justo y respetuoso de los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Aquí se incorporan las prácticas de cobranzas y el comportamiento ético • Elemento nuevo: no discriminación 	3. Prácticas apropiadas de cobro <ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en el crédito, de modo que se incorporó en un elemento más inclusivo.
	4. Comportamiento ético del personal <ul style="list-style-type: none"> • Ver principio de trato justo y respetuoso
6. Privacidad de los datos del cliente <ul style="list-style-type: none"> • El orden de los dos últimos elementos se invirtió. La resolución de quejas es un modo más adecuado de finalizar la lista. 	5. Resolución de quejas
7. Mecanismos para resolución de quejas <ul style="list-style-type: none"> • Sin cambios salvo el nuevo nombre 	6. Privacidad de los datos del cliente

Anexo 6 – Metodología de la evaluación Smart

Una evaluación Smart brinda una visión exhaustiva e independiente de las prácticas de protección al cliente de una institución financiera. Realizada por dos evaluadores (uno de ellos necesariamente evaluador líder Smart acreditado), una evaluación externa genera un informe narrativo completo de las fortalezas y áreas susceptibles de mejoras de la IF, acompañada de recomendaciones y un plan de acción a medida para dichas mejoras. Una evaluación externa es una herramienta genuina de desarrollo de capacidades que puede ayudar a la IF a prepararse para la certificación, orientar las decisiones de gestión o ser usada para identificar oportunidades de financiación. El resultado es un análisis profundo y amplio de las prácticas de protección al cliente.

El equipo de evaluación visita a la institución en el sitio para examinar de qué manera la IF implementa los principios de protección al cliente en tres grandes niveles: 1) contexto de mercado y regulador, 2) políticas, procedimientos y sistemas de la IF, y 3) cultura organizativa y cómo las políticas se reflejan en el comportamiento del personal. La evaluación Smart revisará la documentación de la IF y mantendrá entrevistas con el liderazgo, la gerencia, el personal clave de contacto con el cliente y (en la medida de lo posible) los clientes. El equipo de evaluación también observará la interacción empleado-cliente en el nivel de la sucursal.

El informe de evaluación Smart (resultado final para las IF) está organizado en dos secciones. En la Parte 1 se repasan algunos elementos contextuales clave, relevantes para la protección al cliente en el país. En la Parte 2 se presenta un análisis principio por principio de las fortalezas clave y las áreas susceptibles de mejora, seguidas por comentarios.

Paso 1: 1 Semana después de la evaluación	Paso 2: 2-3 semanas después de la evaluación	Paso 3: 4 semanas después de la evaluación	Paso 4: 5-6 semanas después de la evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Los evaluadores escriben sus notas del trabajo de campo y las entrevistas y lo comparten con otros evaluadores. • Se selecciona la persona que liderará el proceso de escritura del informe antes de la evaluación. Puede ser un evaluador líder o un evaluador de apoyo quien tome la iniciativa en la escritura del informe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se circula el borrador del informe para su revisión y comentarios. Los comentarios realizados con control de cambios. • Se incorporan los comentarios y revisiones de todos los evaluadores y se asegura que el formato sea correcto. • Se informa a the Smart Campaign cuando deben esperar el reporte final. El reporte es finalizado por el evaluador líder acreditado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se finaliza el reporte con las graficas y calificaciones. • Se envía el reporte a the Smart Campaign para su revisión. • Luego de incorporar los comentarios de la campaña, se envía a la institución financiera y se permiten 1-2 semanas para comentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la institución financiera envía revisiones, analice e incorpore las revisiones relevantes a la versión final del informe. Envíe una versión final del informe a la campaña y a la institución.

La evaluación Smart puede controlarse con proyectos específicos de «perfeccionamiento» que apuntan a mejorar alguna de varias prácticas de protección al cliente. A los fines de este informe, se diseñó un proceso de perfeccionamiento adaptado a cada institución en particular, y se realizó una visita de seguimiento a fin de registrar avances, mejoras, lecciones y resultados de la experiencia de implementación de cada IF.

Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones

El Fondo Multilateral de Inversiones (MIF), miembro del grupo IDB, impulsa el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe, alentando el aumento de las inversiones privadas y fomentando el desarrollo del sector privado. Trabaja con el sector privado para desarrollar, financiar y ejecutar modelos comerciales innovadores que beneficien a empresarios y hogares pobres y de bajos ingresos; está asociado con una amplia variedad de instituciones de los sectores privado, público y sin fines de lucro; evalúa resultados y comparte las lecciones aprendidas.

www.fomin.org

Acerca de the Smart Campaign

The Smart Campaign es una campaña global formada por líderes del sector de las microfinanzas de todo el mundo que creen que proteger a los clientes no sólo es lo más acertado, sino también lo más «smart». A la fecha, más de 2 756 instituciones de microfinanzas y otras instituciones financieras, organizaciones de apoyo a las microfinanzas, inversores, donantes y profesionales de la industria individuales se han comprometido a adherir a los Principios de Protección al Cliente centrales de the Smart Campaign. Al proporcionar a las instituciones de microfinanzas las herramientas y los recursos necesarios para ofrecer servicios financieros transparentes, respetuosos y prudentes, the Smart Campaign ayuda al sector a mantener un doble enfoque en mejorar las vidas de los clientes y al mismo tiempo alcanzar la sostenibilidad financiera. La Campaña tiene sus oficinas centrales en el Centro para la Inclusión Financiera (CFI) de Accion International, y está regido por un Comité Directivo que representa a un amplio sector de la industria.

www.smartcampaign.org

Acerca del Centro para la Inclusión Financiera

El Centro para la Inclusión Financiera (CFI) ayuda a reunir las condiciones para alcanzar la inclusión financiera completa en todo el mundo. La construcción de un sector de inclusión financiera con alcance a cualquier persona que ofrezca servicios de calidad requiere de los esfuerzos combinados de varios actores. CFI contribuye a la inclusión total a través de su colaboración con participantes del sector para enfrentar desafíos más allá del alcance de cualquier actor individual, pasando del liderazgo del pensamiento a la acción.

www.centerforfinancialinclusion.org

The Smart Campaign es un esfuerzo internacional para aunar a los líderes del sector de las microfinanzas en torno a un objetivo común: mantener a los clientes como motor del sector. Para que el sector de las microfinanzas alcance esta meta y su doble balance final, The Smart Campaign trabaja conjuntamente con los líderes del sector de las microfinanzas de todo el mundo poniendo a su disposición las herramientas y los recursos necesarios para brindar servicios financieros transparentes, respetuosos y prudentes a todos sus clientes, the Smart Campaign esta ayudando a la industria a mantener un enfoque doble para mejorar las vidas de los clientes y mantener la sostenibilidad financiera. The Smart Campaign tiene su sede en el Centro para la Inclusión Financiera de Accion.



www.smartcampaign.org

CENTER *for*
FINANCIAL
INCLUSION

ACCION

CREDIT SUISSE 

Founding Partner