



Operaciones Smart

Guía para instituciones financieras sobre la incorporación de prácticas de protección al cliente en cada área operativa de la institución



Operaciones Smart

Guía para instituciones financieras sobre la incorporación de prácticas de protección al cliente en cada área operativa de la institución

Índice

Introducción.....	4
Estructura de las herramientas.....	5
Cómo utilizar esta herramienta	5
Visión general de las principales responsabilidades de protección al cliente de cada área operativa	6
Los Principios de Protección al Cliente.....	9
Área operativa: Dirección ejecutiva	10
<i>Principio de protección al cliente: Diseño y distribución apropiada de productos.....</i>	<i>10</i>
<i>Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento.....</i>	<i>12</i>
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes.....</i>	<i>18</i>
<i>Principio de protección al cliente: Privacidad de datos</i>	<i>21</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>22</i>
Área operativa: Investigación y desarrollo de producto	24
<i>Principio de protección al cliente: Diseño y distribución apropiados de productos</i>	<i>24</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>26</i>
Área operativa: Gestión de producto	27
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes</i>	<i>29</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>30</i>
Área operativa: Recursos humanos	31
<i>Principio de protección al cliente: Transparencia</i>	<i>32</i>
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes.....</i>	<i>32</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>34</i>
<i>Principio de protección al cliente: Privacidad de datos</i>	<i>35</i>
Área operativa: Mercadeo y promociones	36
<i>Principio de protección al cliente: Privacidad de datos</i>	<i>36</i>
<i>Principio de protección al cliente: Mecanismos para la resolución de quejas</i>	<i>37</i>
Área operativa: Equipo de ventas y empleados de primera línea	38
<i>Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento.....</i>	<i>38</i>
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes.....</i>	<i>40</i>
<i>Principio de protección al cliente: Privacidad de datos</i>	<i>40</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>41</i>
Área operativa: Finanzas	42
<i>Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento.....</i>	<i>42</i>
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes.....</i>	<i>42</i>
Área operativa: Gestión de riesgos	43
<i>Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento.....</i>	<i>43</i>
<i>Principio de protección al cliente: Transparencia</i>	<i>44</i>
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes.....</i>	<i>44</i>
<i>Principio de protección al cliente: Privacidad de datos</i>	<i>45</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>46</i>
Área operativa: Legales	48
<i>Principio de protección al cliente: Transparencia y Precios responsables.....</i>	<i>48</i>
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes.....</i>	<i>49</i>

<i>Principio de protección al cliente: Privacidad de datos</i>	<i>50</i>
<i>Principio de protección al cliente: Mecanismos de quejas efectivos</i>	<i>50</i>
<i>Área operativa: Tecnología de información y comunicación (TIC).....</i>	<i>51</i>
<i>Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento</i>	<i>51</i>
<i>Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes</i>	<i>52</i>
<i>Principio de protección al cliente: Privacidad de los datos de los clientes</i>	<i>52</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>53</i>
<i>Área operativa: Quejas/Servicio al cliente</i>	<i>54</i>
<i>Principio de protección al cliente: Resolución de quejas</i>	<i>54</i>

Introducción

Las instituciones financieras (IF) deben hacer participar a los empleados de cada área operativa de la institución en el esfuerzo por alcanzar una protección al cliente adecuada. En lugar de designar la protección al cliente como un «proyecto especial» para seleccionar empleados, las IF deben asegurarse de que **cada departamento** tenga responsabilidades específicas de protección al cliente. Esta herramienta sugiere funciones apropiadas para 11 de las áreas más comunes de las operaciones de microfinanzas. Las IF pueden usar esta herramienta para **asignar responsabilidades de protección al cliente a cada departamento operativo** y para **entender cómo se comparten las responsabilidades entre cuáles departamentos operativos**.

La herramienta enumera las responsabilidades de protección al cliente específicas que se aplican a las 11 áreas operativas indicadas a continuación.¹

1. Dirección ejecutiva² (pág. 10)
2. Investigación y desarrollo de producto (pág. 24)
3. Gestión de producto³ (pág. 27)
4. Recursos humanos (pág. 30)
5. Mercadeo y promociones (pág. 35)
6. Equipo de ventas y empleados de primera línea ⁴(pág. 38)
7. Finanzas (pág. 42)
8. Gestión de riesgos⁵ (pg. 43)
9. Legales (pág. 47)
10. Tecnología de información y comunicación (TIC) (pág. 51)
11. Quejas/Servicio al cliente (pág. 54)

Las iniciativas de protección al cliente requieren la cooperación de múltiples áreas operativas. Por este motivo, **las responsabilidades mencionadas bajo un área operativa remiten a otras áreas operativas que deberían participar**.

¹ Dichas áreas operativas varían según la institución, de modo que cada establecimiento debe aplicar la herramienta a su propia estructura organizativa adaptando las recomendaciones al departamento o empleado que más se parece a las categorías anteriores.

² Incluye a los altos dirigentes y al Consejo Directivo.

³ Incluye la gestión de todos los productos y servicios, incluida la gestión de crédito, ahorros, pagos, seguro, etc.

⁴ Incluye a los empleados que interactúan con los clientes de manera habitual, entre ellos los oficiales de crédito, cajeros, agentes de cobranza, etc.

⁵ Incluye la auditoría interna.

Estructura de las Herramientas

La **sección 1 (páginas 6 a 8)** describe de qué manera cada una de las 11 áreas operativas es fundamental para la protección al cliente.

La **sección 2 (páginas 9 a 55)** enumera las 11 áreas operativas y las responsabilidades de protección al cliente de cada una. Allí donde se apliquen [herramientas de protección al cliente](#) existentes, éstas se enumeran para mayor referencia.

Cómo utilizar esta herramienta

Esta herramienta menciona las tareas de protección al cliente que se aplican a cada área operativa de una institución financiera. Una institución puede optar por utilizar esta herramienta *en su totalidad*: es decir, como guía para integrar la protección al cliente en cada una de las áreas de sus operaciones, o *en parte*: como guía para incorporar la protección al cliente en áreas operativas específicas.

Concretamente, una institución puede utilizar la herramienta para las siguientes tareas:

- **Evaluar y hacer cambios en un solo departamento.** Por ejemplo, la institución podría identificar a Recursos humanos como un departamento prioritario y utilizar la herramienta para mejorar las prácticas de protección al cliente de ese departamento. La institución puede recurrir a la herramienta cada vez que está preparada para evaluar y mejorar una nueva área operativa.
- **Evaluar a toda la institución.** Una sola persona, como por ejemplo el Director Ejecutivo, o un equipo, como el Consejo Directivo, puede utilizar la herramienta para evaluar de qué manera funciona cada departamento en función de las directrices presentadas en la herramienta, y crear una estrategia para realizar cambios institucionales. La herramienta puede ser útil para establecer dicha estrategia, por ejemplo:
 - Identificar áreas operativas prioritarias que se pueden mejorar.
 - Identificar principios de protección al cliente prioritarios que se pueden mejorar.
- **Comprender de qué manera las diferentes áreas operativas comparten responsabilidades de protección al cliente.** Las instituciones pueden usar las referencias cruzadas para comprender cómo los cambios en una política o práctica en un área operativa *dependen de y apoyan* los cambios de otra área operativa. Por ejemplo, una institución podría aprender cómo las mejoras en Investigación y desarrollo de producto dependen de las mejoras realizadas en Gestión de producto y son esenciales para las mismas. Este entendimiento facilitará el proceso para mejorar las prácticas de protección al cliente en toda la institución.

Visión general de las principales responsabilidades de protección al cliente de cada área operativa



Dirección ejecutiva

La función de la dirección ejecutiva es comunicar la importancia y las ventajas de proteger a los clientes, motivar a los empleados y garantizar el diseño y la implementación de políticas y procedimientos sólidos. La dirección ejecutiva también establece el tono de la cultura organizativa y los valores de la institución. El compromiso del Consejo directivo y de la alta dirigencia con la protección al cliente es una condición previa para que los demás empleados utilicen prácticas sólidas.



Investigación y desarrollo de producto

El equipo de investigación y desarrollo de producto diseña productos que satisfacen las necesidades de los clientes. A través de las evaluaciones de investigación de mercado y satisfacción al cliente, el equipo de investigación y desarrollo de producto aporta información vital que permite a la institución diseñar productos y servicios apropiados para los clientes.



Gestión de producto

Gestión de producto supervisa la distribución de productos y servicios a los clientes. El equipo de gestión de producto garantiza que las políticas y los procedimientos de protección al cliente definidos en el nivel de dirección ejecutiva se respeten en el nivel operativo.



Recursos humanos

El departamento de Recursos humanos (RH) es esencial para crear una cultura de estándares elevados de comportamiento ético en toda la organización. El código ético desarrollado por RH y las políticas de contratación, capacitación y evaluación ayudan a determinar si los empleados tratan a los clientes con justicia y respeto.



Mercadeo y promociones

El departamento de mercadeo y promociones garantiza que los empleados sean sinceros y transparentes con los clientes y que cumplan con cualquier legislación sobre protección al consumidor existente. El equipo de mercadeo diseña materiales que ayudan a los clientes a comprender sus productos y derechos. Mercadeo y promociones también puede desempeñar una función de protección de la privacidad, asegurándose el consentimiento del cliente para utilizar fotos o información del cliente en el material de mercadeo.



Equipo de ventas y empleados de primera línea⁶

Como son los que tienen contacto más frecuente con los clientes, los empleados de primera línea ejecutan las políticas de protección al cliente establecidas por otros departamentos. Los oficiales de crédito, en particular, son fundamentales para prevenir el sobreendeudamiento, mientras que todos los empleados de primera línea desempeñan una función muy importante en promover transparencia, respetar estándares éticos elevados, escuchar a los clientes y salvaguardar su privacidad.



Finanzas

El departamento de Finanzas garantiza que las políticas de precios sean responsables, competitivas, asequibles y sostenibles. Finanzas también puede contribuir a definir metas de rentabilidad y ayudar a definir las políticas de distribución de beneficios que ofrecen valor a los clientes.



Gestión de riesgos

Gestión de riesgos verifica que se cumplan las políticas y los procedimientos. Estos empleados monitorean los factores de riesgo de sobreendeudamiento, verifican los archivos de los clientes y visitan a los clientes para garantizar que los empleados se comuniquen con transparencia y respetando las normas éticas de la institución. Asimismo, Gestión de riesgos verifica el funcionamiento adecuado de los mecanismos de quejas y de los procedimientos de privacidad de los clientes.



Asuntos Legales

Numerosos países tienen leyes que influyen en la protección al cliente, como por ejemplo legislación sobre tasas de interés, transparencia, códigos de conducta profesionales, ejecución de garantías, veracidad en la publicidad, discriminación y privacidad de datos. El departamento de Asuntos Legales es responsable de garantizar el cumplimiento de toda legislación de protección al consumidor existente y de asistir a la institución en el establecimiento de políticas legales sólidas referidas a los derechos del cliente y del empleado.



Tecnología de información y comunicación (TIC)

El departamento de TIC es fundamental para salvaguardar los datos de los clientes y mantener la seguridad de los sistemas de TI. TIC también puede contribuir a definir productos apropiados y monitorear el sobreendeudamiento brindando plataformas que facilitan el análisis de datos a nivel de cliente, carteras de productos y seguimiento de quejas de los clientes.

⁶ Incluye a los empleados que interactúan con los clientes de manera habitual, entre ellos los oficiales de crédito, cajeros, agentes de cobranza, etc.



Quejas/Servicio al cliente

El departamento de Quejas o de Servicio al cliente garantiza que las voces de los clientes sean escuchadas. Los mecanismos de quejas ofrecen a los clientes un modo de expresar su disconformidad, sus opiniones y sugerencias, y brindan una oportunidad para que las instituciones mejoren sus productos y detecten cualquier tratamiento poco ético hacia los clientes. El análisis regular de quejas permite a la institución evaluar las tendencias generales e identificar problemas sistémicos.

Los Principios de Protección al Cliente

1. **Diseño y distribución apropiada de productos:** Los proveedores deberán prestar atención adecuada al diseño de productos y canales de distribución de tal modo que no causen daño a los clientes. Los productos y los canales de distribución se diseñarán teniendo en cuenta las características de los clientes.
2. **Prevención del sobreendeudamiento:** Los proveedores deberán prestar atención adecuada en todas las fases del proceso de crédito para determinar si los clientes tienen capacidad de reembolso sin incurrir en sobreendeudamiento. Asimismo, los proveedores deberán implementar y monitorear sistemas internos que apoyen la prevención del sobreendeudamiento y deberán promover actividades para mejorar la gestión de riesgo crediticio a nivel de mercado (como por ejemplo compartir información crediticia).
3. **Transparencia:** Los proveedores deberán transmitir información clara, suficiente y oportuna de un modo y en un idioma que los clientes puedan entender y que les permita tomar decisiones informadas. Se destaca la necesidad de información transparente en cuanto a precios, términos y condiciones de los productos.
4. **Precios responsables:** Los precios, los términos y las condiciones se fijarán de un modo asequible para los clientes, que permita al mismo tiempo que las instituciones financieras sean sostenibles. Los proveedores deberán esforzarse por brindar retornos reales positivos sobre los depósitos.
5. **Trato justo y respetuoso de los clientes:** Los proveedores de servicios financieros y sus agentes deberán tratar a sus clientes en forma justa y respetuosa. No deberán discriminar. Deberán garantizar salvaguardas adecuadas a fin de detectar y corregir la corrupción, así como el tratamiento agresivo o abusivo por parte de empleados y agentes, especialmente durante los procesos de venta de préstamos y cobranza de deudas.
6. **Privacidad de los datos de los clientes:** La privacidad de la información de clientes individuales será respetada de acuerdo con las leyes y regulaciones de las jurisdicciones individuales. Dicha información podrá utilizarse únicamente con los propósitos especificados en el momento en que se reúna la información o según lo permita la ley, a menos que se acuerde lo contrario con el cliente.
7. **Mecanismos para la resolución de quejas:** Los proveedores deberán contar con mecanismos oportunos y sensibles para recibir quejas de los clientes y resolver problemas, y utilizarán estos mecanismos tanto para corregir acciones individuales como para mejorar sus productos y servicios.

Principio de protección al cliente: Diseño y distribución apropiada de productos

Solicitar al departamento de Investigación y desarrollo de producto los estudios de mercado y encuestas a clientes habituales — incluidas las encuestas de satisfacción y abandono del cliente — y analizar dicho material. Analizar estos datos con regularidad a fin de comprender la información sobre necesidades y limitaciones de los clientes.

También responsable:

ID

Sobre la base de este análisis, brindar orientación a Investigación y desarrollo de producto sobre cómo diseñar/mejorar los productos y servicios para que se adapten mejor a las necesidades y limitaciones de los clientes.

También responsable:

ID

Ofrecer productos de préstamo que se adapten a las necesidades comerciales y familiares identificadas de distintos segmentos de la población meta de la institución. Eso significa lo siguiente:

También responsable:

ID

- La institución ofrece una variedad aceptable de productos de préstamo, diseñados para adaptarse a las principales necesidades comerciales y familiares del segmento meta.
- El tamaño del préstamo se adapta a las necesidades financieras principales del cliente meta.
- El programa de reembolso (período de gracia, frecuencia y plazo de reembolso) está adaptado al flujo de fondos de la actividad comercial y del hogar.
- El pago anticipado no está sujeto a multas excesivas ni a cargos por intereses injustificados después de un período mínimo.
- La institución no continúa acumulando intereses sobre los préstamos no productivos (que endeudan aún más a los clientes), excepto si el cliente tiene capacidad de reembolso pero no está dispuesto a pagar.

Diseñar **productos de ahorro** que sean adecuados para los clientes⁷.

- Ofrecer saldos de cuenta mínimos apropiados para los pequeños ahorristas.

También responsable:

ID

⁷ Para más información, consulte *Smart Savings de the Smart Campaign*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/286>.

- Calcular intereses diariamente.
- No cobrar comisiones excesivas por cerrar la cuenta de ahorros de un cliente.
- Si los ahorros obligatorios son imprescindibles, se tienen en cuenta en el cálculo de TIE de la institución

Ofrecer **productos de seguros** que sean apropiados para los clientes⁸.

- Cobrar a los clientes sólo la prima de seguro pasada a la compañía de seguro, o la prima según el cálculo actuarial (si es en la empresa); la institución debería absorber el costo operativo.
- Minimizar la cantidad de exclusiones y rechazos.
- Preservar la sencillez del procedimiento de reclamaciones en la medida de lo posible.
- Garantizar que las reclamaciones se procesen de manera oportuna.
- Garantizar que el monto y los costos de la cobertura sean asequibles para el cliente y sostenibles para la institución.
- Fijar precios de acuerdo con la disposición y capacidad de los clientes para pagar el seguro (verificadas por estudios o encuestas de mercado).
- Asegurarse de que los productos no tengan primas significativamente más altas que los desembolsos esperados.
- Garantizar que la frecuencia de cobro de las primas se adapte al flujo de fondos y a los métodos de cobranza de los clientes y que sea conveniente para ellos.

También responsable:



Ofrecer **productos de pago** que sean apropiados para los clientes⁹.

- Ofrecer tipos de cambio asequibles a los clientes.
- Ofrecer la posibilidad de cancelar el pago en un plazo corto después del envío del pago.
- Considerar de qué manera vincular los productos de pago a otros productos financieros podría generar beneficios para los clientes.
- Ofrecer diferentes opciones para recibir pagos, como por ejemplo distribución a domicilio y depósito directo en una cuenta de ahorro.

También responsable:



⁸ Para más información, consulte *Smart Microinsurance* de *the Smart Campaign*: <http://smartcampaign.org/tools-and-resources/573>.

⁹ Para más información, consulte *Smart Payments* de *the Smart Campaign*: de próxima aparición.

Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento¹⁰

Controlar con regularidad el riesgo y nivel de sobreendeudamiento del cliente.

- Requerir un informe regular (anual como mínimo) del nivel y riesgo de sobreendeudamiento del cliente y de múltiples préstamos. Estos informes deberían presentar información sobre lo siguiente:
 - Préstamos no productivos, préstamos reprogramados y cancelaciones de préstamos.
 - Múltiples préstamos dentro de la institución y entre instituciones.
 - Información de una oficina de crédito, analizada a nivel global para informar decisiones sobre mezcla de productos, expansión geográfica y concentración de poblaciones específicas.
 - Los resultados de las visitas de Gestión de riesgos a clientes, para supervisar el uso de préstamos y controlar el riesgo de sobreendeudamiento.
- Inspeccionar las políticas institucionales para buscar las que podrían contribuir al sobreendeudamiento, como por ejemplo la tolerancia cero a la falta de pago y los planes de incentivos a empleados que priorizan el crecimiento y la productividad por encima de la calidad de la cartera.
- Inspeccionar las debilidades institucionales para buscar aquellas que contribuyan al sobreendeudamiento, como por ejemplo los oficiales de crédito sin experiencia o poco capacitados.
- Definir el alcance de «riesgo elevado» en el mercado local e incrementar el control si la institución tiene un riesgo elevado. Utilizar como mínimo los siguientes factores para determinar el riesgo: múltiples préstamos, falta de oficina de crédito efectiva, altos índices de penetración y competencia intensa.

También responsable:



Además de los mecanismos de control mencionados anteriormente, requiera informes específicos de sobreendeudamiento con las opiniones y recomendaciones de las áreas independientes del sector comercial de la institución (es decir, Gestión de riesgos).

Para los préstamos individuales, desarrollar un proceso de valoración de préstamos que requiera una evaluación rigurosa de la capacidad de reembolso de prestatario. Este proceso debería contemplar los siguientes aspectos:

- Garantizar que las evaluaciones individuales de préstamo incluyan un análisis de

También responsable:



¹⁰Si desea una orientación más profunda sobre prevención del sobreendeudamiento del cliente, consulte *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation* de the Smart Campaign: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

flujo de fondos tanto de la empresa como del hogar, y tenga en cuenta los pasivos de otras fuentes, como por ejemplo los préstamos indirectos (como garantes). El análisis de flujo de fondos debería abarcar todo el período del préstamo en el caso de un hogar con flujos de fondos temporales. El análisis no debería poner énfasis en el flujo de fondos adicional que se prevé como consecuencia del préstamo, y debería tener en cuenta la volatilidad de la fuente de ingresos (p. ej. las remesas generalmente son volátiles)¹¹.

- Seguir criterios prudentes (p. ej. flujo de fondos antes del préstamo, panorama moderado/pesimista) durante la evaluación.
- Requerir análisis de cada ciclo de préstamo o como mínimo una vez al año, aunque sea simplificado para los aspectos secundarios en la renovación del préstamo.
- Para aquellos clientes con ingresos informales y/o préstamos que no son para el consumo (la mayoría de los casos), fundamentar el análisis de capacidad de reembolso en una visita al cliente (realizado por el oficial de crédito a través de una visita al cliente o delegado a los miembros del grupo/pueblo). Verificar la coherencia de la información a través de controles cruzados. Para clientes con salario que piden préstamos de consumo, no se requiere visita al cliente.
- Requerir que la aprobación del préstamo no dependa únicamente de garantías (garantías de pares, cosignatarios o garantías).
- Requerir que el equipo de crédito verifique en el registro de crédito o en la oficina de crédito los niveles actuales de deuda y la historia de reembolso del prestatario (cuando estén disponibles). Establecer un sistema de supervisión para garantizar que la información de la oficina de crédito se utilice para aportar información al análisis y a las decisiones de crédito. Cuando no haya una oficina de crédito, requerir que los empleados verifiquen los registros internos antes de continuar procesando el préstamo.
- Garantizar que el personal de crédito limite los umbrales de deuda del cliente hasta un nivel que la institución considere aceptable.

Para los préstamos colectivos, desarrollar un proceso previo al préstamo que requiera la evaluación de la capacidad de reembolso de los prestatarios y la preparación del grupo. Este proceso debería contemplar los siguientes aspectos:

- Incluir capacitación para los miembros del grupo sobre cómo evaluar su propia capacidad de reembolso y la de los miembros del grupo.
- Incluir capacitación sobre los conceptos de los pagos solidarios, los peligros del sobreendeudamiento y los riesgos asociados a los préstamos múltiples.
- Cuando se disponga de ella, brindar a los miembros del grupo acceso a información actualizada de la oficina de crédito sobre los otros miembros del grupo. Informar a los miembros del grupo acerca del nivel de sobreendeudamiento de cualquier miembro del grupo que supere el límite establecido en la póliza de

También responsable:



¹¹Si desea un ejemplo de metodología de análisis riguroso, consulte el Manual del Asesor de Microcrédito de Banco Solidario: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252>.

crédito.

Desarrollar una política en la que se describa cómo y cuándo se deben consolidar o reprogramar préstamos a clientes dispuestos a reembolsar el préstamo pero que no tienen posibilidades de hacerlo. Describir casos específicos en los cuales puede garantizarse a los clientes la reprogramación o la refinanciación de los préstamos, y contemplar los casos de clientes que han demostrado una historia positiva de reembolso.

También responsable:



Desarrollar una política según la cual la institución informe sistemáticamente a la oficina de crédito sobre sus clientes (allí donde se disponga de oficina de crédito).

También responsable:



Requerir que se lleven a cabo verificaciones regulares en una oficina de crédito de la totalidad de la base de datos de clientes (p. ej. verificar el 25% de la base de datos todos los meses y completar una verificación del 100% de la base de datos cada trimestre) a fin de identificar el nivel de endeudamiento cruzado y los posibles patrones de clientes que solicitan préstamos de otras fuentes inmediatamente después de contratar un préstamo en la institución. Analizar los informes originados en estas verificaciones.

También responsable:



Establecer metas de productividad e incentivos a empleados que sean razonables comparados con puntos de referencia de la industria (parámetros y proporción de remuneración fija/variable). Garantizar los siguientes puntos:

También responsable:



- La estructura de incentivos premia la calidad de la cartera por lo menos tanto como el crecimiento.
- La IF no emite bonos/incentivos a menos que PAR esté bajo control (es decir, PAR30 <10%).
- La estructura de incentivos no premia la sobreventa o la venta indebida de productos (p. ej. premia el crecimiento de la cartera en lugar de la calidad de la cartera), prácticas de cobranza excesivamente agresivas debido a una política de «morosidad cero» o un plan de incentivos basado en demoras muy cortas (por ejemplo, juzga el PAR del oficial de crédito sobre la base de PAR 1).
- Las metas de productividad y los planes de incentivos se diferencian entre los empleados y se ajustan de acuerdo con el potencial de mercado, la infraestructura y otros factores.

- Las metas de productividad y los planes de incentivos se revisan periódicamente para detectar las condiciones cambiantes del mercado y Gestión de riesgos investiga aquellos casos en los que el riesgo es más alto en relación con el plan de incentivos y las metas de productividad.

Principio de protección al cliente: Transparencia¹²

Para todos los productos, presentar a los clientes la suma total que el cliente paga por el producto, independientemente de las regulaciones locales (también en ausencia de requisitos a nivel de la industria)¹³.

También responsable:



Desarrollar una política según la cual los empleados de ventas y de primera línea deban comunicar a los clientes todos los precios, términos y condiciones de la totalidad de los productos financieros, entre ellos cualquier posible cambio en ellos a lo largo del tiempo, antes de firmar un contrato. Esta política debería requerir lo siguiente:

También responsable:



- Que la documentación de préstamo incluya:

¹²Para más información sobre transparencia de precios, junto con la información que la institución financiera debería brindar al cliente, consulte: 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

¹³Si necesita ayuda para calcular las tasas de interés, consulte la herramienta para calcular precios transparentes: [Calculating Transparent Prices tool](#) de MFTransparency.

- cargos y comisiones, incluidas las comisiones de terceros
 - plazos/vencimiento
 - condiciones
 - información sobre ahorro obligatorio
 - información sobre primas de seguros de vida y de crédito
 - multas por pago atrasado
 - condiciones de reembolso adelantado
- Que los clientes reciban una copia de la documentación al comienzo del proceso de préstamo.
 - Que se entregue el contrato de préstamo a los clientes (tanto a los clientes de préstamos individuales como a los de préstamos colectivos) en el momento de la firma del contrato.
 - Que las prácticas de cobranza de deudas se revelen a los clientes en el momento de la venta.
 - Si corresponde, que en la documentación de ahorros¹⁴ se enumeren los criterios de elegibilidad, las tasas de interés, las comisiones por retiros, los límites de retiros, saldos mínimo y máximo y uso de ahorros en caso de mora en el crédito (si corresponde).
 - Si corresponde, que en la documentación del servicio de transferencia de pagos/dinero se enumere la cantidad que pagará el emisor en la moneda del emisor y la cantidad que se recibirá en la moneda del receptor; todas las comisiones, impuestos, tipo de cambio estimado, posibles cambios, condiciones para cobrar el dinero, condiciones de cancelación y requisitos vinculados al producto (p. ej., la obligación de abrir una cuenta de ahorros).
 - Si corresponde, que en la documentación del producto de seguro se enumeren los criterios de elegibilidad, los costos y cómo se cobran las primas; hechos específicos cubiertos por el producto y suma de pérdida cubierta; duración y plazo de la cobertura y fechas de vencimiento de las primas; todas las exclusiones; cualquier condición sobre el vencimiento; períodos de espera, si se utilizan; cómo presentar una reclamación; información de contacto para hacer una reclamación; condiciones de reembolso; y si el seguro es regulado por un tercero y de qué manera. Que los clientes reciban un comprobante por escrito de su cobertura de seguro.
 - Para los contratos de todos los productos (préstamos, ahorros, seguros, pagos/transferencias de dinero), incluir una cláusula de privacidad que describa de qué manera la institución usará y compartirá los datos de los clientes.

¹⁴ Para más orientación sobre transparencia en ahorros, consulte *Smart Savings: Client Protection in the Savings Process*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/286>.

Desarrollar una política según la cual los empleados se comuniquen con los clientes de tal manera que éstos puedan tomar decisiones informadas sobre la compra de un producto. La política debería requerir lo siguiente:



- Que los empleados utilicen múltiples canales para divulgar información, como por ejemplo folletos, sesiones de orientación, reuniones, publicaciones en las sucursales, sitios web.
- Que todas las comunicaciones escritas y verbales con los clientes sean en el idioma local, y que se emplee un lenguaje sencillo y términos sencillos para describir los productos, los precios, los términos y las condiciones.
- Que los empleados lean en voz alta los contratos a los clientes no alfabetizados o con poca alfabetización.
- Que los empleados verifiquen la comprensión de los clientes haciéndoles preguntas de seguimiento.

Desarrollar una política según la cual se ofrezca a los clientes un tiempo adecuado para revisar los términos y las condiciones, y la oportunidad de formular preguntas y recibir información adicional antes de firmar los contratos. La política debería requerir lo siguiente:



- Que los empleados comuniquen abiertamente la información y las condiciones del producto, incluidos los procedimientos de cobranza de deudas.
- Que los empleados dediquen tiempo a responder a todas las preguntas de los clientes.
- Que los empleados informen a los clientes cómo deben comunicarse con la institución si tienen más preguntas o si desean presentar una queja.

Desarrollar una política según la cual se brinde a los clientes comprobantes de los pagos de todos los productos, y se dé información sobre las cuentas (p. ej. saldos de los préstamos, saldos de ahorros) ya sea cuando los clientes los soliciten o de manera regular (p. ej. con estados de cuenta).



Principio de protección al cliente: Precios responsables¹⁵

Establecer procedimientos de precios formales e internos para cada producto. Al establecer los precios:

- Ofrecer precios de mercado, no discriminatorios.
- Garantizar que los índices de eficiencia estén alineados con los pares¹⁶.
- Calcular el interés de acuerdo con la fecha de pago exacta.
- Si el crédito/seguro de vida y/o ahorros son obligatorios, se los deberá tener en cuenta en el cálculo de TIE¹⁷.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Establecer un Código Ético/Código de conducta donde se establecen los valores organizativos y los estándares de comportamiento profesional que se espera de todos los empleados.¹⁸

- Solicitar al Consejo directivo la revisión y aprobación del Código.
- Revisar el Código en busca de actualizaciones al menos cada tres años, para que refleje los cambios en las normas sociales o internacionales sobre ética o discapacidad.
- Brindar a los empleados la oportunidad de sugerir enmiendas o cambios al Código y presentarlos al Consejo directivo para su consideración.

También responsable:



Establecer una política de no discriminación, que incluya una directriz sobre el tratamiento de personas con discapacidades, aplicable a empleados y clientes¹⁹.

También responsable:



¹⁵ Si desea más recursos sobre precios responsables, consulte: 1) *Responsible Pricing: The State of the Practice*, <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243>; 2) *Calculating Transparent Prices Tool* de MicroFinance Transparency: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

¹⁶ Grupos de pares son las instituciones financieras de tamaño similar, con modelos y canales de distribución similares y que apuntan a los mismos tipos de clientes, en el mismo país. Se necesita un mínimo de cinco instituciones para formar un grupo de pares. En caso de que no exista un grupo de pares en el país, debe utilizarse el grupo de pares regional.

¹⁷ Si necesita ayuda para calcular las tasas de interés, consulte la herramienta para calcular precios transparentes: *Calculating Transparent Prices tool* de MF Transparency.

¹⁸ Para más información sobre el proceso de creación y mejora de un Código de conducta institucional, consulte *How to Develop an Institutional Code of Ethics* de the Smart Campaign: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84>. Consulte también *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44>.

¹⁹ Para más información sobre no discriminación, consulte *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination* de the Smart Campaign: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

Establecer y ejecutar procedimientos y sanciones eficientes y justos para abordar las violaciones del Código de conducta y la política de no discriminación, y para proteger a los empleados que revelan las infracciones de otros empleados («denuncias»). En caso de mala conducta, informar al personal sobre el caso y las sanciones que se aplicaron, y permitir a los empleados formular preguntas sobre el caso.



Establecer un comité designado en el nivel del Consejo directivo o de la gerencia superior, o designar a un miembro del Consejo directivo o a un gerente superior para abordar las cuestiones éticas. Este comité o miembro del Consejo directivo deberá manejar casos graves de mala conducta del empleado e investigar casos de denuncias.



Establecer una política según la cual los clientes deben estar informados sobre los aspectos más importantes del Código de conducta, en especial aquellos relacionados con los derechos de los clientes y cómo estos pueden presentar quejas a la institución. Esta información debe presentarse en un formato que los clientes, incluidos los clientes no alfabetizados, puedan entender (p. ej. pósteres, ilustraciones).

Establecer prácticas de cobranza de deudas aceptables e inaceptables²⁰, y comunicarlas a los empleados por escrito en un Código de conducta, reglamento de empleados, manual de cobranza de deudas o de procedimientos de crédito. La política debería incluir lo siguiente:



- Los pasos precisos habituales a seguir en caso de demoras en los reembolsos.
- Diferentes estrategias a utilizar en caso de incapacidad o falta de disposición para el reembolso.
- Acciones y comportamientos que se consideran en violación de los derechos del prestatario²¹, y
- En el caso de préstamos colectivos, acciones que se espera que los miembros del grupo tomen y las que están prohibidas cuando los miembros del grupo se encuentran en mora.

²⁰ Para más información sobre cobranzas, consulte *Collections Guidelines for Financial Service Providers* de *the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496>.

²¹ Los siguientes comportamientos no deberían permitirse nunca: 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, discapacidad; participar en actos de corrupción, soborno o robo; participar en un caso sexual o moral.

Remunerar a los empleados en un nivel que constituya salario vital²², y no depender mucho de planes de incentivos como el pago de bonificaciones²³. Las remuneraciones bajas y las grandes bonificaciones pueden incentivar el fraude, el maltrato de los clientes, el tamaño inapropiado de los préstamos y otros comportamientos poco éticos.

También responsable:



Garantizar que los procedimientos de evaluación del desempeño y los incentivos al empleado incorporen los valores y las normas establecidas en el Código de conducta. Usar el sistema de incentivos de la institución para premiar el comportamiento ético y el buen servicio al cliente, en especial para los empleados que están en contacto directo con los clientes.

También responsable:



Durante la evaluación anual de la institución, revisar y analizar si los incentivos a los empleados están alineados con los valores corporativos y la ética comercial de la institución.

También responsable:



Establecer una política que describa las garantías aceptables. La política debería incluir lo siguiente:

- Directrices sobre cómo se registran y valorizan las garantías.
- Directrices para garantizar que los clientes reciban un precio justo por sus bienes confiscados.
- Directrices que garanticen que los procedimientos de confiscación respeten los derechos de los clientes y cumplan con las leyes locales.
- Directrices para el almacenamiento seguro de la garantía del cliente, si es que ésta se guarda en las oficinas de la institución.

También responsable:



²² Un salario vital es un sueldo suficiente para brindar condiciones de vida mínimamente satisfactorias en el lugar donde el empleado trabaja.

²³ Los incentivos que representen más del 100% del salario básico de un empleado deben evaluarse para evitar consecuencias involuntarias, como por ejemplo que los empleados traten mal a los clientes con el objetivo de mejorar su cartera de préstamos.

Principio de protección al cliente: Privacidad de datos

Participar en el diseño de una política institucional sobre seguridad y privacidad de los datos de los clientes. La política debería especificar:



- Qué datos del cliente están cubiertos por la política.
- Procedimientos para garantizar la **seguridad de la información**, que incluye:
 - Qué empleados tienen acceso a los diferentes tipos de datos del cliente.
 - De qué manera deberían reunirse los datos del cliente.
 - Dónde y cómo deberían guardarse los datos del cliente.
- Procedimientos para garantizar la **privacidad de la información**, que incluye:
 - Cómo informar a los clientes sobre los requisitos legales para reunir, compartir y usar la información.
 - Cómo compartir información de manera segura con proveedores externos, como por ejemplo oficinas de crédito, empresas de mercadeo, empresas de procesamiento de datos, agencias de cobranza, etcétera.
 - Cómo garantizar que los terceros sigan los procedimientos de privacidad de datos apropiados.
 - Cómo compartir información dentro de la misma institución financiera o grupo corporativo con fines de venta cruzada.
 - Qué tratamiento dar a los datos cuando los clientes han renunciado de forma voluntaria a su derecho a la privacidad de los datos.
 - Qué hacer en caso de una violación o queja sobre privacidad.

Garantizar que existan procedimientos para que los empleados de primera línea obtengan consentimiento por escrito de los clientes para usar información o fotografías o para compartir sus datos personales con cualquier audiencia externa, por ejemplo oficinas de crédito, agentes de seguro, empresas de cobranza, etcétera. Establecer multas por exponer o revelar datos del cliente a terceros sin el consentimiento previo del cliente.



Establecer una política según la cual los clientes deben recibir instrucción sobre sus responsabilidades para mantener la privacidad de los datos, como por ejemplo almacenar cualquier registro en un sitio seguro y no compartir los códigos de identificación personal. Los líderes de grupo deberían ser capacitados para salvaguardar la información de los miembros del grupo, incluidos los saldos de las cuentas de ahorros, las fechas de desembolso de los préstamos y la información sobre problemas de reembolso.



Establecer una política según la cual los empleados organicen las reuniones de grupo en lugares donde se mantenga la privacidad de las conversaciones entre los miembros del grupo, ya sea que los lugares los elija el grupo o la institución.

También responsable:



Garantizar que el reglamento de empleados y el Código de conducta sancionen el mal uso o la apropiación indebida de los datos del cliente, incluida la divulgación de datos a terceros sin el consentimiento del cliente.

Garantizar que los sistemas de TIC cuenten con sistemas de protección de contraseñas diferentes renovados periódicamente con distintos niveles de acceso según la posición del miembro del personal que tiene acceso a los datos.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Desarrollar una política para tratar las quejas de los clientes. Esta política debería requerir lo siguiente:

- Garantizarles derechos a los clientes, entre ellos los siguientes:
 - quejarse ante la institución
 - recibir una respuesta rápida a la queja
 - quejarse de manera anónima
 - quejarse sin consecuencias negativas
- Establecer un mecanismo para resolver las quejas de los clientes, que incluya:
 - una posición organizativa que supervise la resolución de quejas, por lo menos de medio tiempo
 - procedimientos para recopilar, monitorear y responder a las quejas
 - una línea de tiempo para responder a las quejas y resolverlas
 - un proceso para manejar quejas graves (p. ej. presunto abuso, fraude)
 - un proceso para dar respuesta en forma directa a los clientes que presentaron quejas, dentro del mes de la presentación de la queja

También responsable:



Evaluar las tendencias generales en las quejas de los clientes a fin de identificar cualquier problema sistémico que vaya más allá de las quejas individuales.

También responsable:



- Utilizar los datos obtenidos de las quejas para corregir errores, omisiones y actividades que sean dañinas para el cliente (p. ej. quejas recurrentes sobre comisiones «ocultas», múltiples quejas sobre una sucursal en particular).
- Utilizar las quejas como orientación para las mejoras operativas relacionadas con las interacciones de la institución con sus clientes, entre ellas los cambios en los productos y servicios.

Tomar la decisión final sobre cómo resolver aquellas quejas de los clientes que no pueden resolverse a través del personal de quejas designado u otros empleados.

Principio de protección al cliente: Diseño y distribución apropiada de productos

Llevar a cabo estudios de mercado y encuestas del cliente regulares —incluidas las encuestas de satisfacción y abandono del cliente— para recopilar información sobre las necesidades y limitaciones del cliente.

También responsable:

DE

Utilizar estos datos para diseñar y mejorar los productos y mecanismos de distribución.

Diseñar productos de préstamo según las necesidades comerciales y familiares identificadas de distintos segmentos de la población meta de la institución. Eso significa lo siguiente:

- La institución ofrece una variedad aceptable de productos de préstamo, diseñados para adaptarse a las principales necesidades comerciales y familiares de la población meta.
- El tamaño del préstamo se adapta a las necesidades financieras principales del cliente meta.
- El programa de reembolso (período de gracia, frecuencia y plazo de reembolso) está adaptado al flujo de fondos de la actividad comercial y del hogar.
- El pago anticipado no está sujeto a multas excesivas ni a cargos por intereses injustificados después de un período mínimo.
- La institución no continúa acumulando intereses sobre los préstamos no productivos (que endeudan aún más a los clientes), excepto si el cliente tiene capacidad de reembolso pero no está dispuesto a pagar.

Diseñar **productos de ahorro** que sean adecuados para los clientes.

- Ofrecer saldos de cuenta mínimos apropiados para los pequeños ahorristas.
- Calcular intereses diariamente.
- No cobrar comisiones excesivas por cerrar la cuenta de ahorros de un cliente.
- Si los ahorros obligatorios son imprescindibles, se tienen en cuenta en el cálculo de TIE de la institución.

También responsable:

DE

²⁴ Para obtener orientación adicional sobre la recopilación de datos de clientes para el diseño de productos, consulte los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social del Equipo de Trabajo sobre Desempeño Social, *Sección 4: Diseñar productos, servicios, mecanismos de distribución que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes.* <http://sptf.info/sp-standards>.

Ofrecer **productos de seguros** que sean apropiados para los clientes²⁵.

- Cobrar a los clientes sólo la prima de seguro pasada a la compañía de seguro, o la prima según el cálculo actuarial (si es en la empresa); la institución debería absorber el costo operativo.
- Minimizar la cantidad de exclusiones y rechazos.
- Preservar la sencillez del procedimiento de reclamaciones en la medida de lo posible.
- Garantizar que las reclamaciones se procesen de manera oportuna.
- Garantizar que el monto y el costo de la cobertura sean asequibles para el cliente y sostenibles para la institución.
- Fijar precios de acuerdo con la disposición y capacidad de los clientes para pagar el seguro (verificadas por estudios o encuestas de mercado).
- Asegurarse de que los productos no tengan primas significativamente más altas que los desembolsos esperados.
- Garantizar que la frecuencia de cobro de las primas se adapte al flujo de fondos y a los métodos de cobranza de los clientes y que sea conveniente para ellos.

También responsable:



Ofrecer **productos de pago** que sean apropiados para los clientes²⁶.

- Ofrecer tipos de cambio asequibles a los clientes.
- Ofrecer la posibilidad de cancelar el pago en un plazo corto después del envío del pago.
- Considerar de qué manera vincular los productos de pago a otros productos financieros podría generar beneficios para los clientes.
- Ofrecer diferentes opciones para recibir pagos, como por ejemplo entrega a domicilio y depósito directo en una cuenta de ahorro.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Precios responsables²⁷

Al determinar los precios de los productos, seguir los procedimientos de precios formales e internos de la institución para cada producto. Ofrecer precios de mercado, no discriminatorios.

También responsable:



²⁵ Para más información, consulte *Smart Microinsurance* de *the Smart Campaign*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/573>.

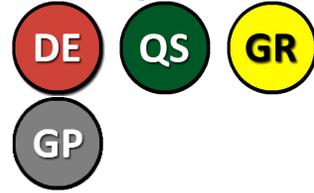
²⁶ Para más información, consulte *Smart Payments* de *the Smart Campaign*: de próxima aparición.

²⁷ Si desea más recursos sobre precios responsables, consulte: 1) *Responsible Pricing: The State of the Practice*, <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243>; 2) *Calculating Transparent Prices Tool* de *MicroFinance Transparency*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Utilizar el análisis de quejas de los clientes de la institución para considerar si las quejas y la insatisfacción del cliente se deben a debilidades de diseño del producto. Utilizar la información para realizar cambios en el producto cuando correspondan.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento²⁸

Para los préstamos individuales, hacer cumplir el proceso de valoración de préstamos de la institución que requiere una evaluación rigurosa de la capacidad de reembolso del prestatario. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:

DE

Para los préstamos colectivos, hacer cumplir el proceso previo al préstamo de la institución que requiere la evaluación de la capacidad de reembolso de los prestatarios y la preparación del grupo. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Hacer cumplir la política de la institución en la que se describe cómo y cuándo se deben consolidar o reprogramar préstamos a clientes dispuestos a reembolsar el préstamo pero que no tienen posibilidades de hacerlo. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Facilitar el envío de información del cliente a la oficina de crédito (donde se disponga de oficina de crédito).

También responsable:

DE

Incluir todas las políticas anteriores referidas a evaluación del préstamo, información a la oficina de crédito y reprogramación/reestructuración del préstamo por escrito en un manual de crédito.

También responsable:

RH

²⁸ Si desea una orientación más profunda sobre prevención del sobreendeudamiento del cliente, consulte *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation* de the Smart Campaign: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

Principio de protección al cliente: Transparencia²⁹

Hacer cumplir la política de la institución con respecto a ofrecer al cliente el monto total que el cliente paga por el producto³⁰. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Hacer cumplir la política de la institución que requiere que los empleados de ventas y de primera línea comuniquen a los clientes todos los precios, términos y condiciones de la totalidad de los productos financieros, entre ellos cualquier posible cambio en ellos a lo largo del tiempo, antes de firmar un contrato. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Hacer cumplir la política de la institución en cuanto a ofrecer a los clientes un tiempo adecuado para revisar los términos y las condiciones, y la oportunidad de formular preguntas antes de firmar los contratos. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10). Debe requerir lo siguiente:

- Que los empleados comuniquen abiertamente la información y las condiciones del producto (ver en la página 24 una lista de la información esencial), incluidos los procedimientos de cobranza de deudas.
- Que los empleados dediquen tiempo a responder a todas las preguntas de los clientes.
- Que los empleados informen a los clientes cómo deben comunicarse con la institución si tienen más preguntas o si desean presentar una queja.

Hacer cumplir la política de la institución según la cual los empleados deben comunicarse con los clientes de tal manera que éstos puedan tomar decisiones informadas sobre la compra de un producto. (Ver Dirección ejecutiva, página 10). Debe requerirse lo siguiente:

También responsable:



- Que los empleados utilicen múltiples canales para divulgar información, como por ejemplo folletos, sesiones de orientación, reuniones, publicaciones en las sucursales, sitios web, etcétera.
 - Que todas las comunicaciones escritas y verbales con los clientes sean en el idioma local, y que se emplee un lenguaje sencillo y términos sencillos para describir los productos, los precios, los términos y las condiciones.
 - Que los empleados lean en voz alta los contratos a los clientes no alfabetizados o con poca alfabetización.
 - Que los empleados verifiquen la comprensión de los clientes haciéndoles preguntas de seguimiento.
-

²⁹ Para más información sobre transparencia de precios, junto con la información que la institución financiera debería brindar al cliente, consulte: 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

Si desea información sobre transparencia para productos que no son de crédito, consulte los siguientes recursos: 1) *Smart Savings*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286> 2) *Smart Microinsurance*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/573> 3) *Smart Payments*: de próxima aparición.

³⁰ Si necesita ayuda para calcular las tasas de interés, consulte la herramienta para calcular precios transparentes: [Calculating Transparent Prices tool](#) de MF Transparency.

Hacer cumplir la política de la institución según la cual se brinda a los clientes comprobantes de los pagos de todos los productos, y se da información sobre las cuentas (p. ej. saldos de los préstamos, saldos de ahorros) ya sea cuando los clientes los solicitan o de manera regular (p. ej. con estados de cuenta). (Ver Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Hacer cumplir las políticas de la institución sobre prácticas de cobranza de deudas aceptables e inaceptables³¹, y comunicarlas a los empleados por escrito en un Código de conducta, reglamento de empleados, manual de cobranza de deudas o de procedimientos de crédito. (Ver Dirección ejecutiva, página 10). La política debería incluir lo siguiente:

También responsable:



- Los pasos precisos habituales a seguir en caso de demoras en los reembolsos.
- Diferentes estrategias a utilizar en caso de incapacidad o falta de disposición de reembolso.
- Acciones y comportamientos que se consideran en violación de los derechos del prestatario³², y
- En el caso de préstamos colectivos, acciones que se espera que los miembros del grupo tomen y las que están prohibidas cuando los miembros del grupo están en mora.

Hacer cumplir la política de la institución sobre garantías aceptables. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Hacer cumplir la política de la institución según la cual los clientes deben estar informados sobre los aspectos más importantes del Código de conducta, en especial aquellos relacionados con los derechos de los clientes y cómo estos pueden presentar quejas a la institución. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10). Esta información debe presentarse en un formato que los clientes, incluidos los clientes no alfabetizados, puedan entender (p. ej. pósteres, ilustraciones).

³¹ Para más información sobre cobranzas, consulte *Collections Guidelines for Financial Service Providers* de *the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496>.

³² Los siguientes comportamientos no deberían permitirse nunca: 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, discapacidad; participar en actos de corrupción, soborno o robo; participar en acoso sexual o moral.

Principio de protección al cliente: Privacidad de datos

Garantizar que los empleados de primera línea obtengan el consentimiento por escrito de los clientes para usar información o fotografías o para compartir sus datos personales con cualquier audiencia externa, por ejemplo oficinas de crédito, agentes de seguro, empresas de cobranza, etcétera. Garantizar que este formulario de consentimiento esté incluido en el contrato del producto.

También responsable:



Garantizar que los clientes reciban instrucción sobre sus responsabilidades para mantener la privacidad de los datos, como por ejemplo almacenar cualquier registro en un sitio seguro y no compartir los códigos de identificación personal.

También responsable:

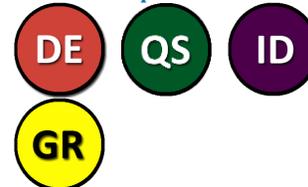


Garantizar que los líderes de grupo estén capacitados para salvaguardar la información de los miembros del grupo, incluidos los saldos de las cuentas de ahorros, las fechas de desembolso de los préstamos y la información sobre problemas de reembolsos.

Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Utilizar el análisis de quejas de los clientes de la institución para considerar si las quejas y la insatisfacción del cliente se deben a debilidades de diseño del producto. Utilizar la información para realizar cambios en el producto cuando correspondan.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento³³

Desarrollar y ejecutar capacitación para empleados sobre procedimientos de crédito (seguir las directrices de Gestión de producto, página 27)³⁴. Garantizar que los oficiales de crédito subordinados reciban tutoría adecuada en el campo por parte de un empleado superior. Garantizar que los supervisores entrenen a los oficiales de crédito para mantener una calidad aceptable de análisis sobre la capacidad de reembolso.

También responsable:

DE

Asistir en el desarrollo y la ejecución de metas de productividad e incentivos a empleados que sean razonables comparados con puntos de referencia de la industria (parámetros y proporción de remuneración fija/variable). Garantizar los siguientes puntos:

- La estructura de incentivos premia la calidad de la cartera por lo menos tanto como el crecimiento.
- La IF no emite bonos/incentivos a menos que PAR esté bajo control (es decir, PAR30 <10%).
- La estructura de incentivos no premia la sobreventa o la venta indebida de productos (p. ej. premiar el crecimiento de la cartera en lugar de la calidad de la cartera), prácticas de cobranza excesivamente agresivas debido a una política de «morosidad cero» o un plan de incentivos basado en demoras muy cortas (por ejemplo, juzgar el PAR del oficial de crédito sobre la base de PAR 1).

Las metas de productividad y los planes de incentivos se diferencian entre los empleados y se ajustan de acuerdo con el potencial de mercado, la infraestructura y otros factores. Las metas de productividad y los planes de incentivos se revisan periódicamente para detectar las condiciones cambiantes del mercado y Gestión de riesgos investiga aquellos casos en los que el riesgo es más alto en relación con el plan de incentivos y las metas de productividad.

Incluir todas las políticas anteriores referidas a evaluación del préstamo, información a la oficina de crédito y reprogramación/reestructuración del préstamo por escrito en un manual de crédito. Garantizar que el manual se distribuya a todos los empleados.

También responsable:

GP

³³ Si desea una orientación más profunda sobre prevención del sobreendeudamiento del cliente, consulte *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation* de the Smart Campaign: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

³⁴ Si desea un ejemplo de metodología de análisis riguroso, consulte el *Manual del Asesor de Microcrédito de Banco Solidario*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252>.

Principio de protección al cliente: Transparencia³⁵

Incluir todas las políticas institucionales al comunicarse con los clientes, de manera de brindar a éstos información completa y exacta y garantizar la comprensión de los clientes, en un manual que sea fácil de entender para los empleados. Seguir las directrices de la institución para brindar toda la información sobre los productos necesaria para los clientes. (Ver Gestión de producto, página 27).

También responsable:



Desarrollar y ejecutar capacitación para empleados de primera línea sobre comunicación efectiva con los clientes.

- Garantizar que los empleados estén capacitados para divulgar información clave antes de ejecutar la transacción (consulte la lista en Dirección ejecutiva, página 10). Incluir ejemplos prácticos y técnicas para verificar que los clientes comprendan los elementos clave.
- Capacitar a los empleados de primera línea para comunicarse con diferentes grupos de clientes, de diferentes segmentos de mercado, de un modo que ayude a los clientes a tomar decisiones informadas sobre la compra de un producto.
- Capacitar a los empleados de primera línea para ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas sobre los productos.

Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Establecer un Código de conducta donde se establecen los valores organizativos y los estándares de comportamiento profesional que se espera de todos los empleados³⁶.

- Revisar el Código en busca de actualizaciones al menos cada tres años.
- Brindar a los empleados la oportunidad de sugerir enmiendas o cambios al Código y presentarlos al Consejo directivo para su consideración.

También responsable:



³⁵ Para más información sobre transparencia de precios, junto con la información que la institución financiera debería brindar a cliente, consulte: 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>. Si desea información sobre transparencia para productos que no son de crédito, consulte los siguientes recursos: 1) *Smart Savings*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286> 2) *Smart Microinsurance*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/573> 3) *Smart Payments*: de próxima aparición.

³⁶ Para más información sobre el proceso de creación y mejora de un Código ético institucional, consulte *How to Develop an Institutional Code of Ethics* de the Smart Campaign: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84>. Consulte también *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started* <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44>.

Establecer una política de no discriminación, que incluya una directriz sobre el tratamiento de personas con discapacidades, aplicable a empleados y clientes³⁷. Contratar empleados sin discriminación sobre la base de su etnicidad, género, discapacidad, afiliación política u orientación sexual, entre otros motivos.

También responsable:



Asumir la responsabilidad principal de desarrollar un programa de capacitación del empleado en el Código de conducta. Garantizar que la capacitación sea relevante en situaciones de la «vida real» que los empleados tendrán en su trabajo, y que incluya información sobre cómo se sancionarán las infracciones. Conversar con los nuevos empleados sobre aquellas situaciones en las que el cumplimiento del Código de conducta podría representar un desafío³⁸.

También responsable:



Garantizar que todos los empleados reciban una copia del Código de conducta, obtengan capacitación práctica sobre cómo aplicar el Código en su trabajo y accedan a respetar el Código a través de una firma formal.

Examinar el conocimiento y comprensión del Código de conducta de los empleados, o brindar capacitación actualizada sobre el Código de manera regular.

Establecer y ejecutar procedimientos y sanciones eficientes y justos para abordar las violaciones del Código de conducta y la política de no discriminación, para proteger a los empleados que revelan las infracciones de otros empleados («denuncias») y otras cuestiones éticas. Monitorear los casos de infracciones de los empleados para garantizar que se apliquen las sanciones. En caso de mala conducta, informar al personal sobre el caso y las sanciones que se aplicaron, y permitir a los empleados formular preguntas sobre el caso.

Capacitar a todos los empleados que participan en el proceso de cobranza (oficiales de crédito, personal de cobranza y gerentes de sucursal) sobre prácticas apropiadas de cobranza. En particular, brindar capacitación al personal de cobranza sobre prácticas aceptables de cobranza de deudas y procedimientos de recuperación de préstamos.

También responsable:



Durante el proceso de contratación de los empleados, realizar una comprobación de antecedentes enfocada en identificar malas conductas anteriores, con el fin de evitar que se contraten empleados que son más propensos a violar el Código de conducta de la institución.

³⁷ Para más información sobre no discriminación, consulte *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination de the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

³⁸ Para buscar ejemplos de capacitación de empleados sobre ética, consulte: 1) *Smart Note: Ethical Employee Behavior at ASKI*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/471>, 2) *Illustrations and Activities for Training Loan Officers on Customers' Rights and Responsibilities*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/501>, 3) *Code of Conduct E-Learning Module*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/502>.

Remunerar a los empleados en un nivel que constituya salario vital³⁹, y no depender mucho de planes de incentivos como el pago de bonificaciones⁴⁰. Las remuneraciones bajas y las grandes bonificaciones pueden incentivar el fraude, el maltrato de los clientes, el tamaño inapropiado de los préstamos y otros comportamientos poco éticos.

Garantizar que los procedimientos de evaluación del desempeño y los incentivos al empleado incorporen los valores y las normas establecidas en el Código. Usar el sistema de incentivos de la institución para premiar el comportamiento ético y el buen servicio al cliente, en especial para los empleados que están en contacto directo con los clientes.

También responsable:



Durante la evaluación anual de la institución, revisar y analizar si los incentivos a los empleados están alineados con los valores corporativos y la ética comercial de la institución.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Asistir en el desarrollo y la divulgación de un manual de capacitación que incluya políticas sobre cómo informar a los clientes acerca del mecanismo de quejas de la institución y cómo manejar las quejas.

También responsable:



Ofrecer capacitación a los empleados en las siguientes actividades:

- cómo utilizar el mecanismo de quejas;
- cómo hablar con los clientes sobre su derecho a formular preguntas y presentar quejas;
- cómo instruir a los clientes sobre el uso del mecanismo de quejas de la institución; y
- cómo manejar las quejas más comunes y cuándo derivarlas a los empleados a cargo del departamento de quejas.

También responsable:



³⁹ Un salario vital es un sueldo suficiente para brindar condiciones de vida mínimamente satisfactorias en el lugar donde el empleado trabaja.

⁴⁰ Los incentivos que representen más del 100% del salario básico de un empleado deben evaluarse para evitar consecuencias involuntarias, como por ejemplo que los empleados traten mal a los clientes con el objetivo de mejorar su cartera de préstamos.

Principio de protección al cliente: Privacidad de datos

Participar en el diseño del manual/compendio y programa de capacitación del empleado sobre políticas y procedimientos de manejo de datos de la institución.

También responsable:



Brindar capacitación a los empleados sobre la importancia de la privacidad de los datos y cómo proteger la confidencialidad, seguridad, exactitud e integridad de la información personal y financiera de los clientes. La capacitación debería enseñar a los empleados a informar a los clientes sobre sus responsabilidades para mantener la privacidad de los datos, como por ejemplo almacenar cualquier registro en un sitio seguro y no compartir los códigos de identificación personal. También debería instruir a los empleados sobre cómo capacitar a los líderes de grupo para salvaguardar la información de los miembros del grupo, incluidos los saldos de las cuentas de ahorros, las fechas de desembolso de los préstamos y la información sobre problemas de reembolso.

También responsable:



Garantizar que el reglamento de empleados y el Código de conducta sancionen el mal uso o la apropiación indebida de los datos del cliente, incluida la divulgación de datos a terceros sin el consentimiento del cliente.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento y Transparencia⁴¹

Garantizar que el material de mercadeo respete cualquier legislación de protección al consumidor existente sobre publicidad y comunicación transparente de precios.
[También responsable: Asuntos Legales]

También responsable:



Garantizar que el material de mercadeo no sobrevenda los beneficios del crédito o dé garantías/ofertas que cambien según el cliente individual (p. ej. «Usted tiene aprobación preliminar para un préstamo»).

También responsable:



Garantizar que el material de mercadeo no incluya información engañosa sobre precios que probablemente cambien según las características individuales del cliente. En particular:

También responsable:



- No hacer comparaciones de precios incorrectas o engañosas con otras instituciones o con los propios precios «habituales» de la institución.
- No hacer publicidad de que un producto o servicio es «gratis» si el cliente debe cargar con cualquier costo asociado.

Principio de protección al cliente: Privacidad de datos

Seguir la política institucional referida a:

- Compartir la información del cliente con otras instituciones para fines de mercadeo (ver página 35).
- Obtener el consentimiento por escrito del cliente para usar información o fotografías en las promociones, el material de mercadeo y otra información pública (ver página 35).

También responsable:



⁴¹ Para más información sobre transparencia, junto con la información que la institución financiera debería brindar al cliente, consulte: 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

Principio de protección al cliente: Mecanismos para la resolución de quejas

Todo el material de mercadeo debería incluir la información de contacto de la institución e instrucciones sobre cómo formular una pregunta o presentar una queja.⁴²

También responsable:



⁴² Si desea un ejemplo sobre cómo puede mostrarse la información sobre quejas, ver *Essential Documents for New Clients, Sample Complaints Handout* (página 9) de *the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507>.

Principio de protección al cliente: Diseño y distribución apropiada de productos

Considerar las necesidades y características de los clientes para ofrecerles el producto o servicio más apropiado.

Durante las sesiones de orientación a los clientes, informar a los clientes sobre la gama de productos ofrecidos y sus características, de modo que puedan seleccionar los productos y servicios adecuados a sus necesidades y posibilidades.

No utilizar técnicas de venta agresivas. Brindar a los clientes información sobre los productos, pero sin exagerar los beneficios de los mismos ni presionar a los clientes a comprarlos.

Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento

Seguir las directrices de la institución para evaluar la capacidad de reembolso de un cliente. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Seguir las directrices de la institución para verificar cualquier información de crédito disponible sobre el cliente (p. ej. registro de crédito, información de los competidores). (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Seguir las directrices de la institución para reprogramar/consolidar los préstamos. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Principio de protección al cliente: Transparencia⁴³

Comunicar a los clientes todos los precios, términos y condiciones de la totalidad de los productos financieros, entre ellos cualquier posible cambio en ellos a lo largo del tiempo, antes de firmar un contrato. (Ver política en Dirección en ejecutiva, página 10).

También responsable:

DE

Ofrecer a los clientes un tiempo adecuado para revisar los términos y las condiciones, y la oportunidad de formular preguntas y recibir información adicional antes de firmar los contratos. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10). Incluye lo siguiente:

⁴³ Para más información sobre cómo ser transparente con los clientes, ver la herramienta de *the Smart Campaign*, «Transparency in promotions and sales», en particular, *Section I, General Transparency Guidelines for Treatment of Potential Clients*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

- Comunicar abiertamente la información y las condiciones del producto (ver en la página 24 una lista de la información esencial), incluidos los procedimientos de cobranza de deudas.
- Dedicar tiempo a responder a todas las preguntas de los clientes.
- Informar a los clientes cómo deben comunicarse con la institución si tienen más preguntas o si desean presentar una queja.

Comunicarse con los clientes de tal manera que éstos puedan tomar decisiones informadas sobre la compra de un producto. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10). Incluye lo siguiente:

También responsable:



- Utilizar múltiples canales para divulgar información, como por ejemplo folletos, sesiones de orientación, reuniones, publicaciones en las sucursales, sitios web, etcétera.
- Usar el idioma local en las comunicaciones escritas y verbales con los clientes, y emplear un lenguaje sencillo y términos sencillos para describir los productos, los precios, los términos y las condiciones.
- Leer en voz alta los contratos a los clientes no alfabetizados o con poca alfabetización.
- Verificar la comprensión de los clientes haciéndoles preguntas de seguimiento.

No sobrevender los beneficios de los productos de la institución ni presionar a los clientes a aceptar un producto si no lo comprenden en su totalidad.

También responsable:



De acuerdo con la política institucional, brindar a los clientes comprobantes de los pagos de todos los productos, y dar información sobre las cuentas (p. ej. saldos de los préstamos, saldos de ahorros) ya sea cuando los clientes los soliciten o de manera regular (p. ej. con estados de cuenta). (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

No obligar a los clientes a firmar las condiciones de garantía de un préstamo en ningún otro contrato relacionado con el préstamo.

Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Revisar y comprender el Código de conducta de la institución y cualquier otra regla relacionada con el comportamiento de los empleados y el tratamiento de los clientes. (Ver política en Recursos humanos, página 30).

También responsable:



Seguir la política de la institución para informar sobre los aspectos más importantes del Código de conducta, en especial aquellos relacionados con los derechos de los clientes y cómo estos pueden presentar quejas a la institución. (Ver política en Recursos humanos, página 30).

Mantener un tratamiento respetuoso de los clientes aun en situaciones difíciles (p. ej. mala conducta o falta de pago del cliente).

Denunciar la mala conducta de otros empleados, por ejemplo fraude, comportamiento abusivo o discriminatorio hacia los clientes, robo, etcétera.

Seguir las directrices de la institución sobre prácticas de cobranza de deudas aceptables e inaceptables. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Seguir la política de la institución sobre no discriminación (ver política en Recursos humanos, página 30). Tratar al cliente sin discriminación. No tratar al cliente de manera diferente y menos favorable debido a características que no guardan relación con su capacidad y disposición para reunir los requisitos de la institución financiera. La selección y el tratamiento del cliente no deberían incluir discriminación debido a las características personales o a sus afiliaciones personales⁴⁴.

Principio de protección al cliente: Privacidad de datos

Revisar y comprender las políticas y los procedimientos de privacidad de datos de la institución (ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Antes del desembolso del préstamo o de la apertura de la cuenta, leer al cliente la parte del contrato referida a la privacidad y solicitar su aprobación. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

- Obtener el consentimiento del cliente antes de compartir su información con una oficina de crédito, con agentes de seguro, empresas de cobranza y otros.
- Obtener el consentimiento escrito del cliente antes de compartir *fotografías* del cliente con cualquier persona ajena a la institución.

⁴⁴ Para más información sobre no discriminación, consulte *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination de the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

Instruir a los clientes sobre sus responsabilidades para mantener la privacidad de los datos, como por ejemplo almacenar cualquier registro en un sitio seguro y no compartir los códigos de identificación personal. Capacitar a los líderes de grupo para salvaguardar la información de los miembros del grupo, incluidos los saldos de las cuentas de ahorros, las fechas de desembolso de los préstamos y la información sobre problemas de reembolso. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Seguir la política de la institución con respecto a organizar reuniones de grupo en lugares donde se mantenga la privacidad de las conversaciones entre los miembros del grupo, ya sea que los lugares los elija el grupo o la institución. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Aprender a manejar las preguntas y las quejas del cliente. Específicamente, comprender lo siguiente:

- cómo utilizar el mecanismo de quejas;
- cómo hablar con los clientes sobre su derecho a formular preguntas y presentar quejas;
- cómo instruir a los clientes sobre el uso del mecanismo de quejas de la institución; y
- cómo manejar las quejas más comunes y cuándo derivarlas a los empleados a cargo del departamento de quejas.

También responsable:



No castigar a los clientes por hacer preguntas o presentar quejas.

Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento

Establecer una política en la que se describa cómo y cuándo se deben consolidar o reprogramar préstamos a clientes dispuestos a reembolsar el préstamo pero que no tienen posibilidades de hacerlo. Describir casos específicos en los cuales puede garantizarse a los clientes la reprogramación o la refinanciación de los préstamos, y contemplar los casos de clientes que han demostrado una historia positiva de reembolso.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Precios responsables⁴⁵

Establecer procedimientos de precios formales e internos para cada producto.

- Ofrecer precios de mercado, no discriminatorios.
- Garantizar que los índices de eficiencia estén alineados con los pares⁴⁶.
- Calcular el interés de acuerdo con la fecha de pago exacta.
- Si el crédito/seguro de vida y/o ahorros son obligatorios, se los deberá tener en cuenta en el cálculo de TIE⁴⁷.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Brindar aportes sobre la política de la institución que describe las garantías aceptables. Establecer una política que describa las garantías aceptables. La política debería incluir lo siguiente:

- Directrices sobre cómo se registran y valorizan las garantías.
- Directrices para garantizar que los clientes reciban un precio justo por sus bienes confiscados.
- Directrices que garanticen que los procedimientos de confiscación respeten los derechos de los clientes y cumplan con las leyes locales.
- Directrices para el almacenamiento seguro de la garantía del cliente, si es que se guarda en las oficinas de la institución.

También responsable:



⁴⁵ Si desea más recursos sobre precios responsables, consulte: 1) *Responsible Pricing: The State of the Practice*, <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243>; 2) *Calculating Transparent Prices Tool* de MicroFinance Transparency: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81>.

⁴⁶ Grupos de pares son las instituciones financieras de tamaño similar, con modelos y canales de distribución similares y que apuntan a los mismos tipos de clientes, en el mismo país. Se necesita un mínimo de cinco instituciones para formar un grupo de pares. En caso de que no exista un grupo de pares en el país, debe utilizarse el grupo de pares regional.

⁴⁷ Si necesita ayuda para calcular las tasas de interés, consulte la herramienta para calcular precios transparentes: [Calculating Transparent Prices tool](#) de MF Transparency.

Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento

Controlar con regularidad el riesgo y nivel de sobreendeudamiento del cliente.

- Requerir un informe regular (anual como mínimo) del nivel y riesgo de sobreendeudamiento del cliente y de múltiples préstamos. Estos informes deberían presentar información sobre lo siguiente:
 - Préstamos no productivos y cancelaciones de préstamos.
 - Múltiples préstamos dentro de la institución y entre instituciones.
 - Información de una oficina de crédito, analizada a nivel global para informar decisiones sobre mezcla de productos, expansión geográfica y concentración de poblaciones específicas.
- Inspeccionar las políticas institucionales para buscar las que podrían contribuir al sobreendeudamiento, como por ejemplo la tolerancia cero a la falta de pago y los planes de incentivos a empleados que priorizan el crecimiento y la productividad por encima de la calidad de la cartera.
- Inspeccionar las debilidades institucionales para buscar aquellas que contribuyan al sobreendeudamiento, como por ejemplo los oficiales de crédito sin experiencia o poco capacitados.
- Utilizar la definición de «riesgo elevado» de la institución en el mercado local e incrementar el control si la institución tiene un riesgo elevado (ver página 43).

También responsable:



Verificar si los empleados/oficiales de crédito siguen correctamente los procedimientos de la institución para evaluar la capacidad del cliente. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

- Verificar los archivos de los préstamos.
- Realizar visitas a la empresa/al hogar y entrevistas al cliente sobre una muestra representativa de clientes todos los años.
- Entrevistar a los clientes que se van para investigar las razones por las que dejaron la institución (p. ej. productos inapropiados, comportamiento de empleados, dificultades para cumplir con las obligaciones del préstamo).
- Utilizando las visitas a los clientes y los archivos de préstamos, verificar que los empleados cumplan con las políticas institucionales sobre reprogramación/refinanciación de préstamos, límites de exposición a la deuda y límites de préstamos múltiples de los clientes.

También responsable:



Utilizando la oficina de crédito (si está disponible), llevar a cabo verificaciones regulares de la totalidad de la base de datos de clientes (p. ej. verificar el 25% de la base de datos todos los

meses y completar una verificación del 100% de la base de datos cada trimestre) a fin de identificar el nivel de endeudamiento cruzado y los posibles patrones de clientes que solicitan préstamos de otras fuentes inmediatamente después de contratar un préstamo en la institución.

Cuando se soliciten, proporcionar a la Dirección ejecutiva informes específicos de sobreendeudamiento. Los análisis y los informes deberían ser independientes del departamento comercial.

Verificar si los empleados cumplen correctamente con la política de la institución sobre garantías a través de la verificación de los archivos de los clientes. (Ver política en Gestión de producto, página 27).

En cada una de las verificaciones anteriores, realizar comprobaciones más frecuentes sobre los nuevos empleados.

Principio de protección al cliente: Transparencia

Verificar que los clientes entiendan los términos y las condiciones de los préstamos. Entrevistar a una muestra de clientes, entre ellos clientes morosos y clientes que se fueron.

Verificar que los métodos de los empleados para explicar los términos y las condiciones de los productos a los clientes sean efectivos y que la información sea exacta. Verificar que los clientes tengan tiempo suficiente para revisar y comprender la información. (Ver política sobre Dirección Ejecutiva, página 10).

Verificar que los empleados cumplan con la política institucional con respecto a ofrecer documentación a los clientes (acuerdo de préstamo, documento de «hechos clave», copias de toda documentación firmada, etcétera). (Orientación de política en Dirección ejecutiva, página 10).

Verificar que los empleados informen a los clientes sobre su derecho a quejarse y cómo presentar quejas. (Ver política en Quejas/Servicio al cliente, página 54).

En cada una de las verificaciones anteriores, realizar comprobaciones más frecuentes sobre los nuevos empleados.

Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Verificar que los empleados respeten un Código de conducta donde se establecen los valores organizativos y los estándares de comportamiento profesional que se espera de todos los empleados⁴⁸. (Ver política en Recursos humanos, página 30).

⁴⁸ Para más información sobre el proceso de creación y mejora de un Código de conducta institucional, consulte *How to Develop an Institutional Code of Ethics* de the Smart Campaign: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84>. Consulte también *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44>.

Verificar que Recursos humanos realice comprobaciones de antecedentes a los empleados, destinadas a identificar instancias previas de mala conducta del empleado potencial. (Ver política en Recursos humanos, página 30).

Verificar que los empleados respeten las directrices de cobranzas de la institución. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Verificar que los empleados respeten la política de no discriminación de la institución, que se aplica a empleados y clientes⁴⁹. (Ver política en Recursos humanos, página 30).

Verificar que los empleados respeten la política de la institución sobre garantías. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Verificar que los empleados apliquen las políticas de reprogramación de la institución de una manera coherente y justa. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

Visitar a los clientes para verificar lo siguiente con respecto al tratamiento de los clientes por parte de los empleados:

- Que los clientes no sean sometidos a abuso, falta de respeto o maltrato de ningún tipo.
 - Que los empleados no pidan sobornos, coimas o favores de ningún tipo.
 - Que los empleados respeten las prácticas de cobranza de deudas aceptables e inaceptables⁵⁰.
-

Verificar que los clientes comprendan sus derechos, entre ellos el derecho a recibir un tratamiento respetuoso de los empleados y el derecho a quejarse. Seleccionar una muestra de clientes para verificar la comprensión a través de visitas a clientes.

Principio de protección al cliente: Privacidad de datos

Verificar que los empleados de nivel de oficina apliquen las políticas y los procedimientos de la institución con respecto a utilizar, almacenar, compartir y transferir la información del cliente. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10). En particular, verificar lo siguiente:

- Que los empleados obtengan el consentimiento por escrito de los clientes para usar información o fotografías o para compartir sus datos personales con cualquier audiencia externa, por ejemplo oficinas de crédito, agentes de seguro, empresas de cobranza, etcétera.
- Que los empleados instruyan a los clientes sobre sus responsabilidades para mantener la privacidad de los datos, como por ejemplo almacenar cualquier registro en un sitio seguro y no compartir los códigos de identificación personal.

⁴⁹ Para más información sobre no discriminación, consulte *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination de the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

⁵⁰ Para más información sobre cobranzas, consulte *Collections Guidelines for Financial Service Providers de the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496>.

- Que los empleados entiendan cómo informar a los clientes sobre los requisitos legales para reunir, compartir y usar la información.
- Que los empleados entiendan cómo compartir información de manera segura con proveedores externos, como por ejemplo oficinas de crédito, empresas de mercadeo, empresas de procesamiento de datos, agencias de cobranza, etcétera.
- Que los empleados entiendan cómo garantizar que los terceros sigan los procedimientos de privacidad de datos apropiados.
- Que los empleados entiendan qué tratamiento dar a los datos cuando los clientes han renunciado de forma voluntaria a su derecho a la privacidad de los datos.
- Que los empleados entiendan qué hacer en caso de una violación o queja sobre privacidad.

Verificar que los registros físicos y los documentos estén almacenados en un lugar a salvo de incendio o robo, con acceso restringido únicamente a personas selectas.

Verificar que los registros de los clientes se mantengan actualizados. Seleccionar una muestra de clientes y comparar la información actual con la que se encuentra en los archivos de la institución.

Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Verificar que los clientes utilicen activamente el mecanismo de quejas de la institución (p. ej. comprobar el número de quejas por mes, uso de varios mecanismos para presentar quejas, etcétera).



Verificar que los empleados a cargo del mecanismo de quejas sigan los procedimientos institucionales para recopilar, registrar, analizar e informar las preguntas y quejas de los clientes. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

- Verificar que los empleados de primera línea entiendan cómo explicar el mecanismo a los clientes.
- Verificar que los empleados de primera línea entiendan cómo responder a las preguntas y quejas frecuentes.
- Verificar que los empleados de primera línea brinden información de quejas con exactitud y regularidad al departamento interesado o a los gerentes correspondientes.
- Verificar que los clientes reciban una respuesta oportuna a sus problemas, en el lapso de un mes a partir de la presentación de la queja, o antes según la política institucional.

Verificar que los *clientes* entiendan cómo utilizar el mecanismo de quejas de la institución (p. ej. preguntar a los clientes si han recibido información sobre cómo utilizarlo, si lo han utilizado, etcétera).

Verificar que las quejas de los clientes se resuelvan satisfactoriamente (p. ej. entrevistar a una muestra de clientes registrados en el sistema de quejas).

Utilizar los datos obtenidos de las quejas para identificar e investigar casos de fraude por parte de empleados, maltrato de clientes u otros comportamientos poco éticos identificados por clientes u otros empleados.

Evaluar las tendencias generales en las quejas de los clientes a fin de identificar cualquier problema sistémico que vaya más allá de las quejas individuales. Hacer un seguimiento de estos problemas mediante más verificaciones.

Principio de protección al cliente: Transparencia⁵¹ y Precios responsables

Garantizar que las políticas y los procedimientos de mercadeo y comunicaciones respeten cualquier legislación de protección al consumidor existente sobre publicidad y comunicación transparente de precios.

También responsable:



Garantizar que el material de mercadeo no sobrevenda los beneficios del crédito o dé garantías/ofertas que cambien según el cliente individual (p. ej. «Usted tiene aprobación preliminar para un préstamo»).

También responsable:



Garantizar que el material de mercadeo no incluya información engañosa sobre precios que probablemente cambien según las características individuales del cliente. En particular:

También responsable:



- No hacer comparaciones de precios incorrectas o engañosas con otras instituciones o con los propios precios «habituales» de la institución.
- No hacer publicidad de que un producto o servicio es «gratuito» si el cliente debe cargar con cualquier costo asociado.

Para todos los productos, presentar a los clientes la suma total que el cliente paga por el producto, independientemente de las regulaciones locales (también en ausencia de requisitos a nivel de la industria)⁵².

También responsable:



⁵¹ Para más información sobre transparencia de precios, junto con la información que la institución financiera debería brindar a l cliente, consulte: 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/498>; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494>.

Si desea información sobre transparencia para productos que no son de crédito, consulte los siguientes recursos: 1) Smart Savings: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286> 2) Smart Microinsurance: <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/573> 3) Smart Payments: de próxima aparición.

⁵² Si necesita ayuda para calcular las tasas de interés, consulte la herramienta para calcular precios transparentes: [Calculating Transparent Prices tool](#) de MF Transparency.

Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Brindar aportes sobre la política de la institución que describe las garantías aceptables. La política debería incluir lo siguiente:

- Directrices sobre cómo se registran y valorizan las garantías.
- Directrices para garantizar que los clientes reciban un precio justo por sus bienes confiscados.
- Directrices que garanticen que los procedimientos de confiscación respeten los derechos de los clientes y cumplan con las leyes locales.
- Directrices para el almacenamiento seguro de la garantía del cliente, si es que se guarda en las oficinas de la institución.

También responsable:



Brindar aportes sobre el Código de conducta de la institución, para garantizar que respete los derechos legales tanto de empleados como de clientes.

También responsable:



Brindar aportes sobre el desarrollo de la política institucional sobre no discriminación hacia los clientes y empleados, para garantizar que respete los derechos legales tanto de empleados como de clientes⁵³.

También responsable:



Brindar aportes sobre el desarrollo de procedimientos eficientes y justos para abordar las violaciones del Código de conducta y la política de no discriminación, para proteger a los empleados que revelan las infracciones de otros empleados («denuncias») y otras cuestiones éticas.

También responsable:



Asistir a la gerencia para fijar la remuneración de los empleados en un nivel que constituya salario vital⁵⁴, y no depender mucho de planes de incentivos como el pago de bonificaciones⁵⁵. Las remuneraciones bajas y las grandes bonificaciones pueden incentivar el fraude, el maltrato de los clientes, el tamaño inapropiado de los préstamos y otros comportamientos poco éticos.

También responsable:



⁵³ Para más información sobre no discriminación, consulte *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination de the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548>.

⁵⁴ Un salario vital es un sueldo suficiente para brindar condiciones de vida mínimamente satisfactorias en el lugar donde el empleado trabaja.

⁵⁵ Los incentivos que representen más del 100% del salario básico de un empleado deben evaluarse para evitar consecuencias involuntarias, como por ejemplo que los empleados traten mal a los clientes con el objetivo de mejorar su cartera de préstamos.

Principio de protección al cliente: Privacidad de datos

Garantizar que el formulario escrito de consentimiento del cliente para uso de información o fotografías en promociones, material de mercadeo y otra información pública esté alineado con cualquier regulación de protección al consumidor.

También responsable:



Garantizar que los contratos de los clientes incluyan una cláusula de privacidad de datos y exijan el consentimiento por escrito de los clientes para usar información o fotografías o para compartir sus datos personales con cualquier audiencia externa, por ejemplo oficinas de crédito, agentes de seguro, empresas de cobranza, etcétera.

También responsable:



Brindar aportes sobre otros acuerdos de privacidad de datos del cliente, incluido cualquier documento que exija firmas de los clientes⁵⁶.

Garantizar que la política de privacidad de la institución cubra a los empleados actuales, así como a quienes han dejado la organización.

Garantizar que las políticas y los procedimientos de TIC de la institución respeten cualquier ley o regulación aplicable sobre privacidad y seguridad de los datos del cliente. Garantizar que el sistema de TIC de la institución le permita a ésta respetar dichas leyes y regulaciones.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Mecanismos de quejas efectivos

Brindar aportes sobre cómo la institución debería manejar las quejas de los clientes, especialmente cómo manejar la presunta mala conducta de un empleado y cómo aplicar la ley local de ser necesario.

También responsable:



⁵⁶ Para más información sobre privacidad de datos, consulte *Essential Documents for New Clients, Data Privacy Agreement* (página 10) de *the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507>.

Principio de protección al cliente: Diseño y distribución apropiada de productos

Brindar una plataforma para la recopilación y el análisis de datos a nivel de cliente e información de investigación de mercado (ver necesidades de información de Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Brindar una plataforma y capacidades para ofrecer informes a nivel de cliente al equipo de desarrollo de productos, al Consejo Directivo y a otros gerentes ejecutivos. (Ver necesidades de información de la Dirección ejecutiva, página 10).

Principio de protección al cliente: Prevención del sobreendeudamiento⁵⁷

Brindar una plataforma para monitorear la calidad de la cartera mediante diferentes parámetros, por ejemplo tipo de producto, ciclo de préstamo, región, etcétera.

También responsable:



Brindar una plataforma para que los empleados de crédito ingresen los préstamos de los clientes e información personal en una base de datos de toda la institución en la cual los clientes posean números de identificación únicos.

Brindar una plataforma para que los empleados de crédito realicen búsquedas con rapidez y facilidad en los registros de los clientes de historia de reembolso, préstamos en curso y otra información de crédito.

Brindar una plataforma para que la institución extraiga información de un sistema de intercambio de información de crédito y contribuya información al mismo. La plataforma debería facilitar la presentación regular de informes sobre los riesgos de sobreendeudamiento de los clientes (ver necesidades de información de la Dirección ejecutiva, página 10).

Brindar una plataforma para monitorear los cálculos de incentivos de los empleados/oficiales de crédito.

⁵⁷ Si desea una orientación más profunda sobre prevención del sobreendeudamiento del cliente, consulte *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation de the Smart Campaign*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514>.

Principio de protección al cliente: Trato justo y respetuoso de los clientes

Brindar una plataforma para que la institución emita informes regulares sobre préstamos reprogramados, con el fin de ayudar a monitorear si los empleados cumplen con las políticas de la institución sobre reprogramación de préstamos (ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Brindar aportes sobre la capacitación para empleados sobre la importancia de la privacidad de los datos y cómo proteger la confidencialidad, seguridad, exactitud e integridad de la información personal y financiera de los clientes. La capacitación debería enseñar a los empleados a informar a los clientes sobre sus responsabilidades para mantener la privacidad de los datos, como por ejemplo almacenar cualquier registro en un sitio seguro y no compartir los códigos de identificación personal. También debería instruir a los empleados sobre cómo capacitar a los líderes de grupo para salvaguardar la información de los miembros del grupo, incluidos los saldos de las cuentas de ahorros, las fechas de desembolso de los préstamos y la información sobre problemas de reembolso.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Privacidad de los datos de los clientes

Participar en el diseño de una política institucional sobre privacidad y seguridad de los datos de los clientes, a fin de garantizar que las capacidades de TIC estén alineadas con las funciones de TIC que requiere la política. (Ver política en Dirección ejecutiva, página 10).

También responsable:



Garantizar que las políticas y los procedimientos de TIC de la institución respeten cualquier ley o regulación aplicable sobre privacidad y seguridad de los datos del cliente. Garantizar que el sistema de TIC de la institución le permita a ésta respetar dichas leyes y regulaciones.

También responsable:



Participar en el diseño del manual/compendio y programa de capacitación del empleado sobre políticas y procedimientos de manejo de datos de la institución, a fin de garantizar que los empleados estén capacitados para usar correctamente los sistemas de TIC de la institución.

También responsable:



Garantizar que los sistemas de TIC cuenten con sistemas de protección de contraseñas diferentes renovados periódicamente con distintos niveles de acceso según la posición del empleado que tiene acceso a los datos.

También responsable:



Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Brindar la tecnología necesaria para el buen funcionamiento del sistema de quejas (p. ej. líneas de teléfono, servicio de respuesta, posibilidad de comunicación por mensajes de texto, dirección de correo electrónico, etcétera).

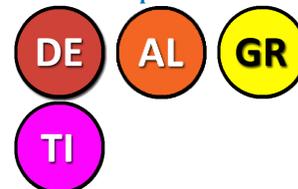
Brindar una plataforma para la recopilación, el almacenamiento y el análisis de quejas de los clientes. La plataforma debería poder rastrear el número o el tipo de queja recibida y permitir a la gerencia analizar con facilidad la información de las quejas.

Principio de protección al cliente: Resolución de quejas

Desarrollar una política para tratar las quejas de los clientes. Esta política debería requerir lo siguiente:

- Garantizarles derechos a los clientes, entre ellos los siguientes:
 - quejarse ante la institución
 - recibir una respuesta rápida a la queja
 - quejarse de manera anónima
 - quejarse sin consecuencias negativas
- Establecer un mecanismo para resolver las quejas de los clientes, que incluya:
 - una posición organizativa a cargo de la supervisión de la resolución de quejas
 - procedimientos para recopilar, monitorear y responder a las quejas
 - una línea de tiempo para responder a las quejas y resolverlas
 - un proceso para manejar quejas graves (p. ej. presunto abuso, fraude)
 - un proceso para dar respuesta en forma directa a los clientes que presentaron quejas

También responsable:



Aceptar las preguntas y las quejas de los clientes en forma constante, por medio de un mecanismo o mecanismos que sean accesibles y gratuitos para los clientes⁵⁹. Verificar que los clientes utilicen activamente el mecanismo.

También responsable:



Establecer un sistema claro de información para garantizar que las quejas provenientes del campo (p. ej. sucursales, puntos de venta) lleguen a los empleados a cargo de las quejas.

También responsable:



Garantizar que los clientes reciban una respuesta oportuna a sus preguntas y quejas. Los problemas complejos deberían resolverse en el transcurso de un mes, y las cuestiones menos complejas deberían resolverse más rápidamente.

⁵⁸ Si la institución no tiene un área operativa separada dedicada a manejar las quejas de los clientes/servicio al cliente, las funciones enumeradas en esta sección pueden dividirse entre Dirección ejecutiva, Recursos humanos y Empleados de ventas/primer línea.

⁵⁹ Dichos mecanismos pueden incluir: reuniones en persona con los empleados de servicio al cliente; línea directa telefónica; SMS (mensaje de texto); correo electrónico; caja de sugerencias y foros regulares de quejas.

Desarrollar y divulgar un manual de capacitación que incluya políticas sobre cómo los empleados deberían informar a los clientes sobre el mecanismo de quejas de la institución, y cómo manejar las quejas.

También responsable:



Ofrecer capacitación a los empleados en las siguientes actividades:

- cómo utilizar el mecanismo de quejas
- cómo hablar con los clientes sobre su derecho a formular preguntas y presentar quejas
- cómo instruir a los clientes sobre el uso del mecanismo de quejas de la institución
- cómo manejar las quejas más comunes y cuándo derivarlas a los empleados a cargo del departamento de quejas

También responsable:



Evaluar las tendencias generales en las quejas de los clientes a fin de identificar cualquier problema sistémico que vaya más allá de las quejas individuales.

- Utilizar los datos obtenidos de las quejas para corregir errores, omisiones y actividades que sean dañinas para el cliente (p. ej. quejas recurrentes sobre comisiones «ocultas», múltiples quejas sobre una sucursal en particular).
- Utilizar las quejas como orientación para las mejoras operativas relacionadas con las interacciones de la institución con sus clientes, entre ellas los cambios en los productos y servicios.

También responsable:



Garantizar que la información para presentar quejas (p. ej. número directo) esté incluida en todo el material de mercadeo, los documentos de productos (p. ej. acuerdo de préstamo) y otros materiales ofrecidos a los clientes⁶⁰.

También responsable:



Garantizar que la institución cuente con la tecnología necesaria para manejar el mecanismo de quejas (p. ej. línea de teléfono designada, base de datos para registrar y analizar quejas).

También responsable:



⁶⁰ Para buscar ejemplos de folletos de información sobre quejas, consulte los siguientes documentos de *the Smart Campaign*: 1) *Complaints Handling Brochure for Clients*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/103>; y 2) *Essential Documents for New Clients, Sample Complaints Handout* (página 9) <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507>.

The Smart Campaign es un esfuerzo global comprometido a incorporar las prácticas de protección al cliente en la cultura institucional y en las operaciones de la industria microfinanciera. Su objetivo es unir a los líderes de las microfinanzas en torno a una meta común: mantener a los clientes como fuerza impulsora de la industria.

www.smartcampaign.org

